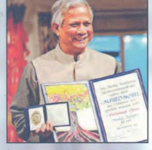
التدريب والتنمية

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور
السنة الثانية - العدد الرابع - إبريل ٢٠٠٩ - السعر ١٠ جنيهات

كيف تعالج التوتر؟





محمد يونس
رجل الفقراء

اللامركزية وتفويض السلطة

إدارة الابداع عند زرزور

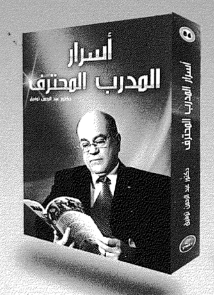
التدريب
حتى لا يصبح مهنة
من لا مهنة له

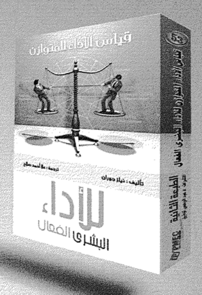
tdmagazine@pmecegypt.com

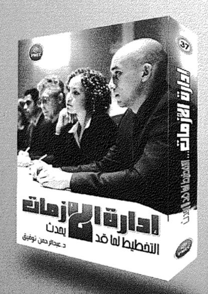
مركز الخبرات المهنية للإدارة
جمهورية مصر العربية



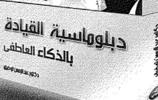


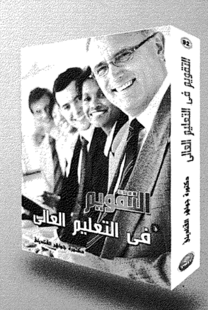












أفضل ما كتب فى الإدارة


PM EVENTS
The Event Of Events
NOT JUST AN EVENT

أبريل - يونيه

السنة الثانية - العدد الرابع - ٢٠٠٩

التدريب و التنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

أ. حنان فكرى

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانى نجيب

خالد محمد

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 شارع عامر - من شارع الدقى

الجيزة / ص.ب. 338

الأورمان - رمز بريدى 12612

تليفون وفاكس: 33367960-37610317

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

فيوتشر للصحافة والأعلام (اوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

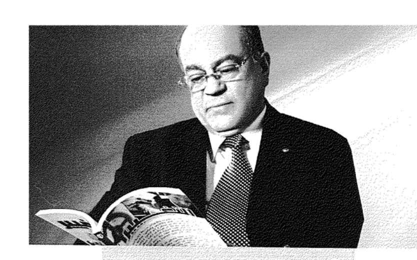
توزيع الأهرام

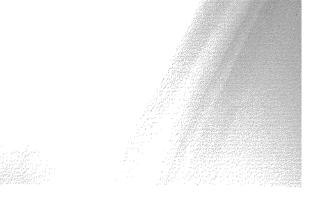
مؤسسة الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company





رسالتى

المدرب له مكانة راقية .. تقترب من مكانة المعلم والرسول.. صاحب الرسالة .. فهو يختصر زمن التعلم.. وينقل الخبرات الثمينة ويعفى المتدربين من الوقوع فى الأخطاء المتعارف عليها.

لذا فإن أهم أخلاقيات العمل فى مهنة التدريب هى أخلاقيات الإفصاح والمنح والعطاء والتبنى والالتزام بالوعد والتعلم من الصغار والكبار واحترام التباين.. والإحساس الدائم بنقص المعرفة والشغف المستمر للتعلم.

المدرب المحترف أو بالأحرى المحترم هو من يحرص طول الوقت على إضافة الجديد.. فلا يتوقف دوره عند استهلاك معارف الآخرين أو نقدها أو نقلها بل يضيف إليها ويتفهم طبيعتها وظروف طرحها قبل أن يبادر بنقدها.
المدرب المحترف أو المحترم لا يبادر بوضع اسمه على معارف ليست من صناعته ولا يعدل تعديلا هزيلا فيما وقع بين يديه بهدف إخفاء معالم الأصل حتى يسهل عليه سرقتها أو اقتباسها أو نسبها إليه.

اذ امتدت ثقافة Cut and Paste (القص واللصق) لمهنة التدريب حتى صارت بعض أدبيات التدريب الحالية أشبه بالتماثيل الفرعونية المنتشرة بمحلات ومتاجر السياحة.. نسخ من الأصل ولا تعكس من الحقيقة سوى (المسمى).

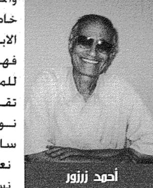
فالمدرب ذو الأخلاق الحميدة يبدأ رحلة عمله وينهيها بالتعلم والعرفان والوفاء والعطاء.. أما مدرب القص واللصق فيبدأ حياته وينهيها بمزيد من القص واللصق حتى يفقد نقطة النهاية التى كان يسعى إليها عندما بدأ هذه المهنة الشريفة والاختيار لك عزيزى المدرب.

دكتور عبد الرحمن توفيق
tawfik@pmecegypt.com



بقلم : حنان فكرى
hanan.fkry@yahoo.com

الابداع ...كلمة لا تنطوى فقط على معان رائعة

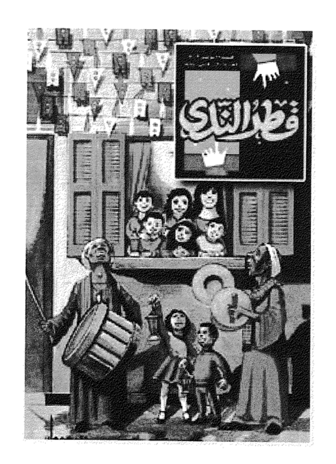

أحمد زرزور

وانما على مقاليد المستقبل خاصة عندما نتحدث عن الابداع فى مجال الطفل فهل للابداع إدرة ؟ وهل للمؤسسات الثقافية التى تقدم الابداع بكافة صوره نوع مختلف من الادارة عن سائر المؤسسات الاخرى ؟

نعم فالابداع رغم اننا لا نستطيع قياسه بالمقاييس الادارية المعتادة الا اننا نلمسه فى المادة النهائية التى تقدمها المنشأة الثقافية ايا كان مجالها سواء كانت اعلامية او فنية الخ .... فاذا نجحت المادة فى النفاذ الى قلوبنا ومنحتنا اللذة العقلية التى يمدها الابداع الجيد للعقول نعلم ان هناك ادارة متميزة للمعطيات الثقافية التى انتجت لنا المادة النهائية. اما اذا فقدت المادة تشويقها وجذبها للمتلقى او انه اطلع عليها ولم تؤثر فيه تكون فشلت . وغالباً ما يكون ذلك لسوء الادارة .

وفى مصر تعانى مؤسساتنا الثقافية من الادارة النمطية التى لا يمكن ان تنتج ابداعاً وغالباً ما يدير المؤسسات الثقافية قادة تقليديون وحتى ان كانوا من المبدعين نجدهم اذا ما اعتلوا كراسى المناصب ادارتهم الكراسى ولم يديروها وربما يرجع ذلك للثقافة التراكمية فى مجال تولى المناصب القيادية ولكن لابد ان يستثنى الابداع منها

خصوصا فيما يخص ابداع الطفل فانشطة الطفل الثقافية يجب ان تدار برؤى مبدعة . ومجلات الطفل لابد ان يتولاها مبدعون لديهم القدرة على التجديد والابتكار وبث روح التفاؤل والامل وتنشئة جيل واع له رصيد من الحرية والانطلاق فى التفكير من خلال تنمية المواهب . ولكن دائماً ما تخيب الامال امام الواقع المرير الذى يخضع للبيروقراطية الهدامة فالبيروقراطية العدو الاول للابداع ولنا خير مثال فيما حدث لمجلة الاطفال « قطر الندى » والتى أسندت الهيئة العامة لقصور الثقافة رئاسة تحريرها عام ١٩٩٥. للشاعر والمبدع احمد زرزور وهو الذى اختار اسمها ووضع لها منهجا مختلفا وسار بها لتصبح المجلة الأهم للطفل في مصر وبدأت تنتشر في بعض بلدان الوطن العربي ....



فتح الباب لكل مبدعى مصر للكتابة والرسم والتحقيقات وشجع من لديه الموهبة على الكتابة ليقدم على صفحاتها المئات من المبدعين الشباب الكبار والصغار.... حتى صدر قرار بتنحيته عن منصبه منذ ستة اعوام لاسباب غير معروفة وانهار توزيع المجلة وعزف الكثيرون عن قراءتها. اذ تغيرت سياسة تحريرها واتضح هذا من الرسائل التى تحملها المادة الاعلامية المتضمنة اياها.. شعرت القيادة الواعية بالانحدار الذى اصاب خط المجلة فاسرعت باعادة احمد زرزور الى رئاستها مرة اخرى مما رد له اعتباره ورد للقارىء الصغير ابداعا افتقده فترات طويلة واستمر الحال هكذا لمدة عامين ثم فوجىء الجميع برئيس الهيئة العامة لقصور الثقافة د. أحمد مجاهد منذ بضعة أيام يقيل زرزور ويسند رئاسة التحرير لآخر دون سببٍ واضح

ثم ادعى البعض ان السبب بلوغه السن القانونية للتقاعد. رغم ان القانون يمنحه الحق لرئاسة المجلة لان اختيار رؤساء تحرير السلاسل الثقافية التي تصدرها الهيئة لا يخضع لشرط السن .

إعترض زرزور على قرار إقالته

هل يستطيع أحد أن يقيل الإبداع ؟ ابداً ان الابداع يظل في روح الكاتب أو الشاعر أو الفنان ؟

شريطة ان يخلص لابداعه ولا يحوله لاداة للوصول الى نفوذ او اية فائدة اياً كانت . وما يدلنا على ذلك ما قاله زرزور نفسه على أثر إقالته ليبين كيف ان السلطة قد تغير المبدع وتتمكن منه فينسى اصله كمبدع ليتشبث بسبل ادارية عتيقة لا تصلح لادارة الابداع اذ يقول زرزور :

كنتم تعارضون السلطة الثقافية, الآن صرتم سلطة أخري ثقافية أيضا؟

ويتساءل: « هل تخلينا عن أطروحاتنا وقناعاتنا عندما وضعتنا حراكات الحياة علي مقاعد السلطة؟ هذا هو السؤال الجوهري في تصوري, فكثير من الذين ظلوا خارج السلطة الثقافية ــ لظروف مختلفة ــ هم الآن أكثر سلطوية من السلطة نفسها, بسبب انخراطهم في العمل الثقافي الرسمي, وسوف يصعق البعض عندما تتاح لي الظروف ذات يوم, لأقدم شهادتي في هذا الشأن من خلال تجاربى الشخصية , في العمل الثقافي الرسمي الذي جمعني وإياهم ـ اذ كانوا الأكثر تبعية وإخلاصا للروتين . الذين يمنحون و يمنعون بعيدا عن حساباتهم جسور الابداع التى لابد ان نقدمها للمجتمع الذى لا ذنب له فى الامور الادارية العتيقة البالية .»

تلك هى تجربة زرزور مع ادارة الابداع فى مصر فهل تصلح هذه الطريقة للتعامل الادارى مع المبدعين ؟.. هل تصلح مع متلقى الابداع ؟ الاجابة متروكة لكل من يقرأ هذه السطور كل حسب قدرته على الابداع وتلقى الابداع .



كيف تعالج التوتر؟

حلول لم تجربها بعد

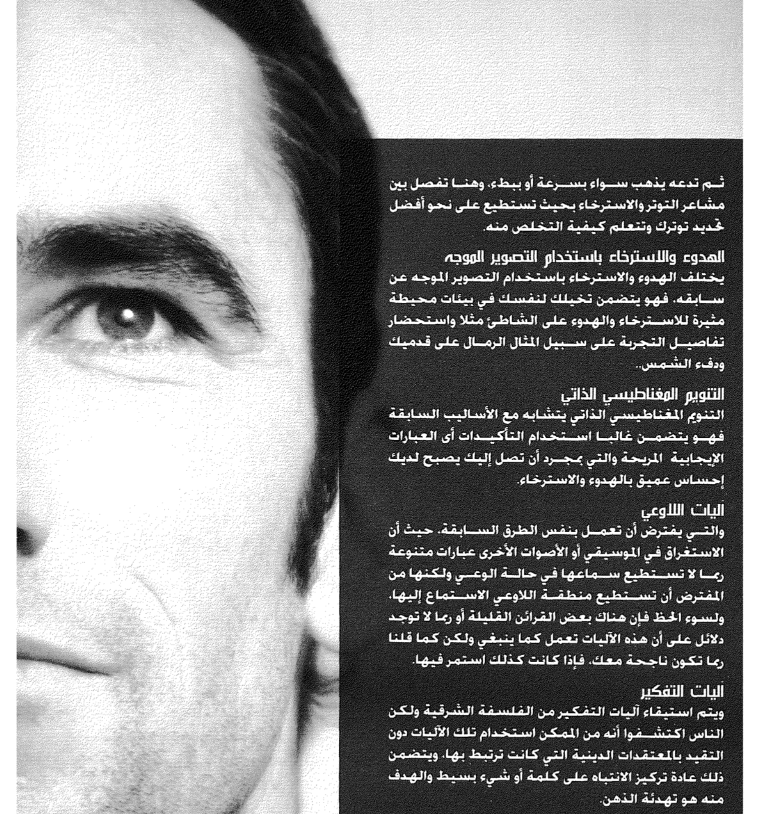
نمر جميعاً في حياتنا بالتوتر، وقد ينجح بعضنا في التعامل معه، والبعض الآخر يتعامل معه بصعوبة، وكثيرا ما يسبب التوتر للناس مشكلات صحية وعملية، حتى ان الحياة أصبحت أكثر سرعة وتعقيدا. وبعيدا عن الأساليب المشكوك في قدراتها على إدارة التوتر المعتاد مثل الأكل والتمرينات وما إلى ذلك، فإن هناك بعض الآليات التي يمكنك استخدامها لتخفيف حدة التوتر في حياتك، وننوي هنا تغطية بعض هذه الآليات لمساعدتك في الحصول على العون للتغلب على التوتر في الحياة والحصول على الهدوء والاسترخاء.

فآليات الهدوء والاسترخاء موجودة منذ زمن طويل فكثيرا ما عرضها الباحثون والمتخصصون في علم النفس، وهنا لن نتحدث عن أمور غريبة أو غير مألوفة ولكن سنذكر أموراً قائمة على علوم واضحة، فبينما تتنوع عمليا كيفية تحقيق الهدوء والاسترخاء على نحو عميق، فإنها جميعا تشترك في شيء واحد وهو إستخدام هذه الآليات للوصول إلى حالة هدوء واسترخاء عميقة حيثما يصبح نبض القلب ومعدل التنفس و معدل التفكير بطيئا هادئا.
وقبل أن نصف الآليات المختلفة فإليك بأمور قليلة يجب وضعها في الحسبان، ومنها أن ما يفلح مع شخص ما قد لا يفلح مع آخر، فقد ينجح أسلوب ما معك ولا ينجح غيره من الأساليب، ونفس الأسلوب قد لا ينجح مع شخص أخر وتنجح الأساليب الأخرى وهكذا.

أليات الهدوء والاسترخاء

الهدوء والاسترخاء الذاتي

يعد الهدوء والاسترخاء الذاتي شكلا سلبيا للاسترخاء فأنت لا تحرك شيئا مطلقا، أنت تستمع إلى شريط ما وتتخيل أن أجزاء مختلفة من جسدك تصبح ثقيلة، دافئة وهادئة.
إلا أن الهدوء والاسترخاء الذي نقصده هنا يختلف قليلا حيث إنه يتضمن حركة بدنية تضم أجزاء معينة في جسدك واحدة كل مرة يدك، معصمك...حيث تمسك بالتوتر



ثم تدعه يذهب سواء بسرعة أو ببطء، وهنا تفصل بين مشاعر التوتر والاسترخاء بحيث تستطيع على نحو أفضل تحديد توترك وتتعلم كيفية التخلص منه.

الهدوء والاسترخاء باستخدام التصوير الموجه

يختلف الهدوء والاسترخاء باستخدام التصوير الموجه عن سابقه، فهو يتضمن تخيلك لنفسك في بيئات محيطة مثيرة للاسترخاء والهدوء على الشاطئ مثلا واستحضار تفاصيل التجربة على سبيل المثال الرمال على قدميك ودفء الشمس..

التنويم المغناطيسي الذاتي

التنويم المغناطيسي الذاتي يتشابه مع الأساليب السابقة فهو يتضمن غالبا استخدام التأكيدات أي العبارات الإيجابية المريحة والتي بمجرد أن تصل إليك يصبح لديك إحساس عميق بالهدوء والاسترخاء.

أليات اللاوعي

والتي يفترض أن تعمل بنفس الطرق السابقة، حيث أن الاستغراق في الموسيقي أو الأصوات الأخرى عبارات متنوعة ربما لا تستطيع سماعها في حالة الوعي ولكنها من المفترض أن تستطيع منطقة اللاوعي الاستماع إليها، ولسوء الحظ فإن هناك بعض القرائن القليلة أو ربما لا توجد دلائل على أن هذه الآليات تعمل كما ينبغي ولكن كما قلنا ربما تكون ناجحة معك، فإذا كانت كذلك استمر فيها.

أليات التفكير

ويتم استيقاء آليات التفكير من الفلسفة الشرقية ولكن الناس اكتشفوا أنه من الممكن استخدام تلك الآليات دون التقيد بالمعتقدات الدينية التي كانت ترتبط بها، ويتضمن ذلك عادة تركيز الانتباه على كلمة أو شيء بسيط والهدف منه هو تهدئة الذهن.

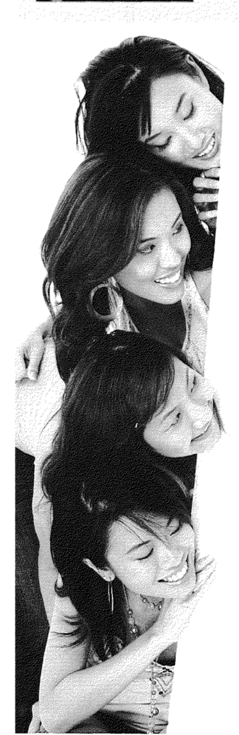
وأخيرا فبعض الناس يشعرون بالهدوء عندما يستمعون إلى أنواع معينة من الموسيقي وعادة الكلاسيكية منها، أو أصوات الطبيعة..

إخترت لك



SEARCH INSIDE!™
Making Change Stick
Twelve Principles for Transforming Organizations
Richard C. Reale

من السهل على أى مدير شركة كبيرة كانت أو صغيرة التفكير فى أن عملية التغيير مفيدة للشركة، ولكن فى الواقع إحداث هذا التغيير في المؤسسات صعب ومعقد للغاية . فكيف يصبح سهلاً هذا هو محتوى كتاب " باستخدام عصا التغيير:١٢ مبدأ لتحويل المنظمات "للمؤلف ريتشارد س . ريال الصادر عن " بوسيتيف امبكت اسوسيات " للنشر في أغسطس ٢٠٠٥، ويتكون الكتاب من ١٦٥ صفحة مقسمة على ١٤ فصلاً. والذى تم اعداده خصيصا



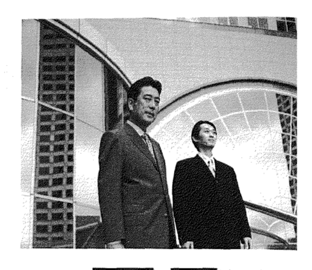
ومن أهم هذه المبادئ أن تعرف إلى أين أنت ذاهب ؟ .انفض الغبار عن مهام الشركة وحددها بوضوح . وابدأ في ممارسة ما عليك . ولا تخف من تحدى أفكارك ومواجهتها فالدخول لعمق التنفيذ يصل بك إلى النجاح. كما انه لا يوجد شيء يصل بنا إلى إحداث تغيير ناجح داخل المنظمة أو الشركة أكثر من اعتمادنا على الاتصال الداخلي. فانعدام الاتصال الداخلي يشحن جو العمل بالشائعات والإساءات والسلبية.

انظر بشكل جدي نحو ثقافة الشركة . فمعظم الشركات يصعب اجراء التغيير فيها و يتطلب الأمر في هذه الحالة إحداث تغيير في ثقافة الشركة أولا. فكثير من الناس يعاملون رحيل الأنظمة القديمة كرحيل الموتى الذي يقيمون له الجنائز . وذلك ليس لأنهم يحبون النظام القائم وانما لان لديهم مشكله حقيقية تكمن في عدم تقبلهم للتغيير . رغم انه من المفترض أن أى تغيير يقود المنظمة إلى الأفضل يجب الترحيب به .

كذلك لا يجب الإصرار على إحداث تغيير وتحسين بنسبه ١٠٠٪ فجأة ولكن يمكن إحداث تغيير تدريجى. حتى ولو بشكل جزئي أفضل من لا شيء . وعلى مدير الشركة أن يكون صادقا عند قياس نتائج الأهداف .كما أن عليه أن يقدر دائما من يقوم بعمل جيد.

هذا ملخص المبادىء التى جاءت فى كتاب عصا التغيير.. ان هذا الكتاب احد الكتب المهمة للمديرين التنفيذيين في أى شركه مهما كان حجمها. كما ان فصوله قصيرة ومركزة على النقاط المهمة في محاولة للحصول على اهتمام التنفيذيين والحفاظ عليه . وحتى غير العاملين في مجال الأعمال يمكنهم قراءته.فهو بحق يثرى المعرفة. ■

هذا الكتاب حقاً جيد جداً.. مهم جداً .. لا تدعه يفوتك .



تقارير

اللامركزية وتفويض السلطة



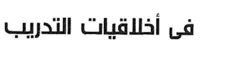
دراسات

تفويض السلطة وكفاءة الأداء



تحقيقات

في أخلاقيات التدريب



حتى لا يصبح مهنة من لا مهنة له

هذا الموقع

Findarticles.com

ملف العدد

اللامركزية وتفويض السلطة

في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة يشهد العالم العربي تغيرا جوهريا في الاتجاهات والأساليب الإدارية التي تسير عليها المؤسسات والتي تظهر ملامحها جلية في التوجه نحو العمل اللامركزي وتفويض السلطة، الذي أشارت إليه الأمم المتحدة في أحد تقاريرها السابقة بأنه شرط لابد منه لتنفيذ الرؤى والأهداف وتحقيق كفاءة الأداء.

مصطلحا اللامركزية والتفويض

تعرف اللامركزيةDecentralization بأنها عدم تركز السلطة أي تشتيتها وتوزيعها على مجموعة من الأشخاص في مستويات إدارية مختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة ككل.

ويعرف هوايت فايول احد العلماء فى هذا المجال اللامركزية بوجه عام بأنها نقل للسلطات تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات العامة إلى المستويات الدنيا . كذلك نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأدنى أو الفروع بموجب قواعد تشريعية . وبشكل أكثر خصوصية في الإدارة .. فاللامركزية هي نقل وإسناد سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات ادني في التسلسل الهرمي التنظيمي .

اعتبر فايول أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوس في العمل التنظيمي يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فان كل ما يقلل من أهميته يعد ميلاً نحو المركزية.

أما تفويض السلطة Delegation هو السماح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس.

ويتضمن ذلك الخطوات التالية :

١-تحديد المسئولية.. حيث تعني المسئولية جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما .

٢- تفويض السلطة .. ويشمل التمكين والنيابة و يشير التمكين إلى الحق في توجيه تصرفات الآخرين أما النيابة فتعنى أن مفوض السلطة يظل محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة كما يحق له استرجاعها عند الضرورة، ومعنى هذا أن تفويض السلطة لا يعنى إطلاقاً التخلي أو التنازل عنها .

٣- المساءلة .. فالمرؤوس مسئول أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز المسئوليات والواجبات المحددة له، وهناك فرق بين المسئولية والمساءلة فالمرؤوس يكون مسئولاً عن إنجاز العمل المخصص له وتتم مساءلته - بواسطة رئيسه - عن الأداء المرضى لهذا العمل.

وكثيرا ما يتم التفريق بين مصطلحي اللامركزية والتفويض فاللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض، كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

جاء «هنري ماديك » ليدمج المصطلحين قائلا أن اللامركزية هي المصطلح الأعم والاشمل والذي يضم المصطلحين معا الأول هو اللامركزية والتي يقصد بها تفويض الإدارة العليا المركزية للسلطات المناسبة إلى الإدارات الأخرى للقيام بمهام معينة عهد بها إليهم، والثاني التفويض والذي يقصد به تحويل السلطات إلى جهات أخرى تحمل الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة وكلت إليهم.



عن اللامركزية الإدارية

هناك ثلاثة أشكال للامركزية هي:

-خفة التمركز.. أضعف شكل من أشكال اللامركزية، واتخاذ القرارفيها يكون بإعادة توزيع السلطة على المستويات الأدنى أو الإقليمية ضمن نفس المنظمة المركزية.

-التفويض.. أكثر شكل من أشكال اللامركزية تداولاً، ومن خلال تفويض المسؤولية من قبل صناع القرار يتم نقله إلى أشخاص أو جهات تصبح شبه مستقلة، ولا يسيطر الجهاز المركزي للمنظمة كلياً على سير الأمور، ولكن في النهاية تقع المسؤولية على عاتق المفوض إليه.

-التمكين.. هو النوع الثالث من اللامركزية، حيث يتم تحويل سلطة اتخاذ القرار كاملة إلى الوحدات التنظيمية المستقلة.

وللامركزية الإدارية مجموعه من المزايا لعل أهمها:

تخفيف العبء عن إدارة معينة أو عن الإدارات العليا.

-السرعة في انجاز المهام وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري -

- تحفيز العاملين وتنمية الولاء والانتماء من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع الأهداف والرؤى.

- زيادة الخبرات، الكفاءات والمهارات من خلال تفويض الصلاحية والسلطة للمديرين والموظفين مما يساعد في زيادة المعرفة والتعلم.

وتعتمد اللامركزية في المنظمات على نقل اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة، وتتسم بسريان تدفق المعرفة والمعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى، ومحدودية نطاق حكم الإدارة العليا، بينما تتوقف القدرة على تطبيق اللامركزية الإدارية على عده عوامل منها على سبيل المثال الفلسفة التي تؤمن بها الشركة، فإذا كان نمط التفكير يميل إلى الانغلاق أو إلى الدكتاتورية فلن تطبق فكرة اللامركزية، بينما الانفتاح واللين يمكنان المنظمات من تطبيق الفكر اللامركزي.

كذلك طبيعة المؤسسة والعاملين فيها فكلما كانت المؤسسة كبيرة متعددة الشرائح ستكون بحاجة إلى الإدارة اللامركزية منعا لحدوث انقسامات داخلية، أو فقدان قدرة على السيطرة. . وايضاً مدى الوعي والتطور الفكري للعاملين فكلما ازداد الموظفون وعيا وثقافة كلما ازدادت إمكانية تقبل النظام اللامركزي ونجاحه بالمؤسسات، وبالعكس كلما قل الوعي والتفتح لدى العاملين كلما كان الأنسب تطبيق النظام المركزي في العمل الإدارى.

التفويض جوهر نجاح المنظمات

مما سبق ذكره يتضح ان التفويض امر مهم حتى ان الأمم المتحدة أعلنت أن الهدف الأساسي له التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات وأكثر قابلية للتطور، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام . ولما كان الأداء يتحسن عندما يتم تفويض صلاحيات ومسئوليات إدارية مباشرة. إلى أوثق الناس صله بالعمل فإن على المنظمات الحرص على توفير ما يلزم المديرين من سلطه ومرونة للمساهمة في رسالة المنظمة.

خرجت سلسلة الإدارة من نتائج تقارير الأمم المتحدة حول التفويض بأن تفويض السلطة شرط لابد منه لنجاح الإدارات، وخاصة ادارة الموارد البشرية، كما أعلنت لجنه الخدمة المدنية الدولية الحاجة إلى تمكين الموظفين من المشاركة في القرارات التي تمس منظمتهم باعتبار ذلك أحد المبادئ التي يقوم عليها أسلوب الإدارة المطلوب.

وحتى يتم نجاح التفويض في المؤسسات، يجب اولا دراسته، وكيفية تطبيقه، ولن يحدث ذلك الا من خلال التعرف على مبادئها.إذ أن للتفويض مجموعة من المبادئ تؤدى الى فعاليته .



اول هذه المبادىء مساواة السلطة والمسئولية .. والذي يعني أن القدر المفوض من السلطة إلى المرؤوس يجب أن يلازمه قدر مساو له تماماً من المسئولية، فمجال السلطة المفوضة يجب أن يكون كافياً بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل، ويرجع عدم تساوى السلطة مع المسئولية في كثير من المنظمات إلى أن السلطة الإدارية نادرا ما تملك القوة الضرورية لإنجاز المسئولية، وأما دائماً محدودة بسياسات وإجراءات المنظمةفهي سلطة غيرمطلقة.

ايضاً مبدأ حتمية المساءلة.. فبالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسئولية إلى المرؤوسين إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها. ومعنى هذا أن الحساب أمر لا غنى عنه أمام السلطات الممنوحة ولا يمكن تفويضه والحساب هنا مساو للمساءلة. يوجد ايضاً مبدأ وحدة القيادة.. ويعني أن المرؤوس لا يحاسبه إلا شخص واحد فقط هو رئيسه. ورغم وضوح هذا المبدأ إلا أن هناك أربع حالات شائعة تمثل خروجاً عنه :

اولهاعدم التمايز التنظيمي بمعنى وجود مجموعات عمل غير متميزة أو غير واضحة الهوية من حيث المراكز التي تشغلها أو اختصاصاتها الوظيفية.

تخطى مستوى الإشراف الأوسط بمعنى تعمد بعض المديرين تخطى مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف الوسطى كذلك التجاهل المتعمد لمبدأ وحدة القيادة والذي يعنى خضوع الشخص الواحد لرئاستين أو أكثر وذلك إذا ما خصص لفرد واحد عملية أو أكثر بحجة أن عبء العمل قليل ولابد من شغل وقته بالكامل.واخر حالة هى العلاقات الاستشارية ويقصد بها تشابك العلاقات الاستشارية والتنفيذية خاصة عند استخدام السلطات الوظيفية.

متى ينجح التفويض؟

اذاً لنجاح عملية التفويض يستلزم الامر وضوح الأهداف والرؤى الموضوعة والتحديد الدقيق للمهام المطالب تنفيذها وما يقابلها من سلطات ممنوحة. وانتقاء الموظفين القادرين على تحمل المسئوليات والالتزام، ذلك مع الاستعانة بالوسائل الرقابية لضمان تنفيذ المهام واستخدام السلطات لتحقيق الهدف الممنوحة من أجله.

تلك كانت اهمية التفويض واللامركزية التى تسعى اليها المنظمات فى العالم المتقدم وسبب نجاحه .فهل ستتمكن مؤسساتنا العربية من السير وفقا لتلك المبادئ فتلحق بركاب التقدم الادارى الذى يؤدى بالضرورة إلى الرقى والتقدم الشامل فى المجتمعات ؟ أم أنها ستطبقها دون الاهتمام بكيفية تطبيقها وعوامل إنجاحها فيكون الامر مجرد محاكاة قد لا تتناسب مع واقعنا وامكانياتنا وثقافاتنا العربية ؟ أم أنها لن تطبق أصلا ؟؟ سؤال لن يجيب عليه الا المستقبل .

تفويض السلطة وكفاءة الأداء



تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية من مشكلة تفويض السلطة، ومن مظاهرها تركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين. في هذا الإطار تناقش دراسة الباحث محمد بن عبد الله العثمان أهم النقاط المرتبطة بهذا الموضوع والذي يعتبر حجر الزاوية في التنظيم الإدارى، وذلك من خلال رسالة ماجستير منشورة بموقع جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية. تهدف الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في عمليه التطوير، ورصد أهم العوامل الايجابية لنجاح التفويض، إضافة إلى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء.

تطور تاريخى

في العهود الماضية وخاصة قبل الثورة الصناعية كانت النشاطات الإدارية للحكومات محدودة. ودورها يقتصر على جمع الضرائب لتمويل الحروب ومرافق الدفاع والأمن والقضاء. وبهذا المعنى فإن نشاطات الإدارات الحكومية كانت تنصب على حماية الأنظمة السياسية وتوفير الأمن والاستقرار لكل حكومة. وكان ضعف تدخل الدولة في الميدان الاجتماعي والاقتصادي أمرا طبيعيا ومتماشيا مع ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تلك الفترة . حيث كان الفرد يعتمد على نفسه في إشباع حاجاته الضرورية. وما على الحكومات إلا أن توفر له استتباب الأمن في الداخل والخارج حتى يستطيع أن يتصرف في مباشرة شئونه المعيشية في أمن وسلام دائمين.

وبمرور الوقت تنوعت نشاطات الحكومات وإدارتها بحيث تلعب دورا حيويا في مجالات التعليم والتنمية الاقتصادية وبناء المؤسسات الإدارية. وذلك بقصد خلق تعاون متين وثقة متبادلة بين الموظفين وحكوماتهم. وبعبارة أخرى فإن بيئة العمل الجديدة فرضت على الإدارات الحكومية مسايرة روح العصر وتلبية احتياجات المواطنين في كل مجال. وبإيجاز فإن تزايد تدخل الحكومات في كل صغيرة وكبيرة تهم مواطنيها قد جاءت نتيجة لأسباب عديدة منها التقدم التكنولوجي والعلوم التطبيقية التي أحدثت انقلابا في انتشار العلم والمعرفة ووسائل الاتصال الفكري والمادي والإعلامي. وما نتج عن ذلك من تغيير في مختلف المناحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة. وما ترتب على ذلك من تعدد وتشعب في وظائفها.

ولمواجهة هذه الزيادة المضطردة في وظائف الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها لمواطنيها أصبح لزاما على الحكومة أن تحكم سيطرتها على الاقتصاد القومي بقدر الإمكان. وتسعى لتلبية احتياجات رعاياها ومطالبهم المتزايدة باستمرار. وهكذا أفسحت المجال لمواطنيها كي ينشطوا ويعملوا على تحسين مستوى معيشتهم والتمتع بالخدمات العامة والحاجات الأساسية مما تطلب جهودا مضاعفة من الدولة وجهازها الإدارى في سبيل الإعداد والوفاء بهذه المطالب وحمايتها.

ونتيجة لهذا التغير الجوهري في وظائف الدولة وتوجهها نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية فقد ارتفعت وتيرة العمل الإدارى. وتطلب ذلك

ازدياد عدد العاملين في الجهاز الإداري وتنوع اختصاصاتهم وتعدد مطالبهم حتى أصبحت الإدارة الآن تمثل مجموعه إدارات تعلو الواحدة الأخرى. وتتولى كل منها قدرا من السلطات تباشره تحت إشراف الإدارة التي تعلوها.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أنه نتيجة لازدياد وظائف الدولة وموظفيها. فقد تغير أسلوب العمل وأثمرت الجهودات عن بروز اتجاهات ومبادئ عامة يتسم بها كل تنظيم إداري معاصر. ومنها اتخاذ أسلوب المركزية واللامركزية الإدارية في قطاعات ووظائف معينة مع الاتجاه نحو التفويض بالسلطة أو الاختصاص باعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري.

التخصص والتفويض

ولعل أهم نقطة ينبغي التركيز عليها هنا هي أن العمل المبني على الاختصاص يتطلب تحديد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة. إذ لا يمكن لرئيس أن يتهرب من مسئوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين. فالمسؤولية لا تفوض. أي لا يجوز أن يتخلص الرئيس من مسئوليته بالادعاء أن الخطأ هو خطأ المرؤوسين.

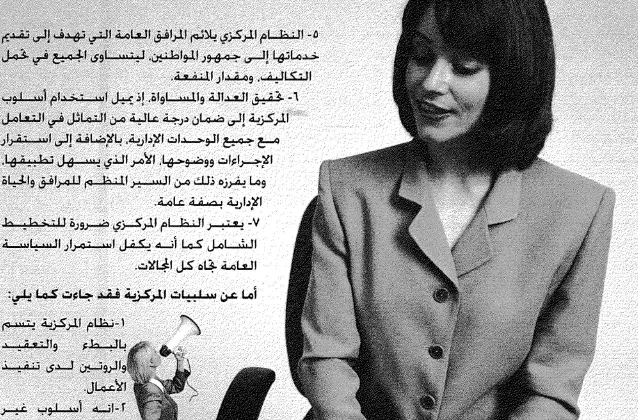
ولهذا فإن مسئول التنظيم عندما يبني هيكل أيه منظمة عامة ويرتب وحداتها وفقا للتسلسل القيادي داخلها. نجده بين اختصاصات كل موظف. واضعا نصب عينيه عدة اعتبارات متعددة كطريقة اختياره وموضعه في التنظيم ومركزه الوظيفي وتأهيله ومدى ما يتمتع به من خبرات علمية.

غير أن هذا لا يعني أنه يتعين على الرئيس أن يستأثر بالسلطة ولا يفوضها لمعاونيه. فالانفراد بالسلطة يؤدي إلى الكثير من المساوئ والتعقيدات من الناحية العملية في ممارسة الاختصاصات المتعددة مما يعطي في النهاية نتائج متواضعة قد تؤدي إلى تعطيل سير المرافق العامة. كما انه يفترض أن لكل إنسان جهدا وطاقة محدودة. وأن ما يطلب من هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف الكاملة داخل أي قطاع أو منظمة لا يستطيع أن يقوم به شخص واحد بل لا بد من الجهد المتكامل والتعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات داخل القطاع الواحد. وبالتالي تظهر أهمية تفويض السلطة أو الاختصاص في جزء منه. إلى أشخاص في نفس الوحدة. حيث يخول لهم القيام بهذه الأعمال بضوابط وشروط معينة ليتفرغ الرؤساء لأعمال الإدارة ووضع السياسات العامة والتخطيط داخل المنظمة التي يرأسها.

وهذا ما حدا بالكثير من الدول إلى التخلي التدريجي عن النظام المركزي المتشدد. ذلك أن النظام الذي تستأثر فيه الحكومة المركزية بالوظيفة الإدارية. ولا تشاركها في ذلك أية سلطات أخرى قد أصبح في حكم المستحيل أن يتمكن أي مسئول من متابعة جميع أعمال إدارته. لذا لجأت غالبية الدول ومنها المملكة العربية السعودية محل دراستنا إلى التخفيف من حده المركزية. ومنها من اخذ بنظام اللامركزية الإدارية الذي يهدف إلى توزيع السلطة الإدارية بين جهات متعددة. ومن ثم يجيء التفويض محتلا مركز الصدارة في هذا الشأن باعتباره أحد الوسائل التي يتم بمقتضاها توزيع جزء من الواجبات وجزء من السلطة اللازمة لتنفيذ ذلك القدر الذي تم التفويض فيه.

ومما تقدم يتضح أن عملية تفويض السلطة مرتبطة إلى حد كبير بنظام اللامركزية في الإدارة. كما أن للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وتحمل المسئوليات. فعند تفويض الصلاحية لابد من تحمل المسئولية. ولابد من المحاسبة أو المساءلة للتوازن بين الصلاحية والمسئولية. فالصلاحية تعطي حق الممارسة. والمسئولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة بين موثقيه سلامة ممارسة المهام المتوقعة بين المرؤوسين.

وهنا تكمن المشكلة التي أجريت من أجلها هذه الدراسة حيث تتركز السلطة في مجتمعاتنا العربية في يد عدد محدود من الرؤساء. الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل. وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة. وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين. ونتيجة لذلك تتراكم المشاكل وتنخفض وتيرة العمل بسبب عدم التصدي للمشاكل في حينها. ويكمن جوهر المشكلة كما



٥- النظام المركزي يلائم المرافق العامة التي تهدف إلى تقديم خدماتها إلى جمهور المواطنين، ليتساوى الجميع في تحمل التكاليف، ومقدار المنفعة.

٦- تحقيق العدالة والمساواة، إذ يميل استخدام أسلوب المركزية إلى ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع جميع الوحدات الإدارية، بالإضافة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها، الأمر الذي يسهل تطبيقها، وما يفرزه ذلك من السير المنظم للمرافق والحياة الإدارية بصفة عامة.

٧- يعتبر النظام المركزي ضرورة للتخطيط الشامل كما أنه يكفل استمرار السياسة العامة تجاه كل المجالات.

أما عن سلبيات المركزية فقد جاءت كما يلي:

١-نظام المركزية يتسم بالبطء والتعقيد والروتين لدى تنفيذ الأعمال.

٢-انه أسلوب غير ديمقراطي، حيث تتركز السلطة في أيدي قلة من كبار الموظفين مما يقتل روح المبادرة.

٣- قتل الطموح لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية، إذ لا تتاح لهم الفرصة في إبراز ما لديهم من مواهب وقدرات يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل.

٤- عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة.

٥- نظام المركزية غير ملائم لمواجهة الاحتياجات المتطورة في معظم المؤسسات

الأمر الذي يؤدي إلى عدم التجانس في مستوى النمو الاقتصادي والاجتماعي، ومما يزيد الهوة بين المؤسسات ومن ثم بين الدول.

أما نظام اللامركزية الإدارية فيقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في مباشرتها لاختصاصاتها، كما أنها تعني تفويض السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات. وتبعا لذلك فإن اللامركزية الإدارية هي سياسة إدارية تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بتفويضهم بعضا من سلطاته حتى يتمكنوا من التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا القيام بها.

أشار الباحث في صعوبة التحرك دون الحصول على موافقات الجهات العليا، وذلك خوفا من تجاوز الصلاحيات وعدم الحصول على تفويض أعلى.

المركزية واللامركزية

وتطرق الباحث بعد ذلك إلى عرض تفصيلي لمفاهيم المركزية واللامركزية وعلاقتهما بالتفويض بجانب مزاياهم وعيوبهم، والمركزية بشكل أكثر إيضاحا هي تركيز السلطات الإدارية في يد رجال السلطة وتابعيهم، كما أنها هي الاحتفاظ بالسلطات في يد شخص أو مستوى إداري عال، وبالتالي حق اتخاذ القرارات مع عدم السماح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناءاً على تعليمات من المستوى الأعلى، أو بعد موافقته.

ومن أهم سمات اتباع المركزية في الإدارات كما رصدت الدراسة ما يلي:

١-مساعدة الرئيس الإداري في الاطلاع على الأمور كافة، والإمساك بزمام الموقف في الجهاز الإداري.

٢-يؤدي الأخذ بالمركزية إلى عدم حدوث ازدواجية في القرارات.

٣- النظام المركزي يعمل على تثبيت الأركان، وتقوية السلطة، وتدعيم النفوذ.

٤- يؤدي النظام المركزي إلى توحيد الإدارة في الدولة، وتجانس الأساليب الإدارية، بالإضافة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها، الأمر الذي يسهل تطبيقها، وما يفرزه ذلك من السير المنظم للمرافق والحياة الإدارية بصفة عامة.

أما تفويض السلطة فيمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الوظيفة وما يقابلها من سلطة إلى أفراد محددين داخل المنظمة، بمعنى تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة. كما يعرف التفويض بأنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس.

ويلاحظ إستخدام كل من مصطلح اللامركزية والتفويض بالتبادل رغم أنهما لا يعنيان نفس الشيء إذ أن اللامركزية تتمثل في تفويض السلطة إلى المرؤوسين في عده قرارات محددة من السابق، وعلى ذلك يتصل تفويض السلطة بما يسمى لامركزية السلطة، وتتوقف درجة المركزية واللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى مستويات تالية، فكلما تزايد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجه اللامركزية.

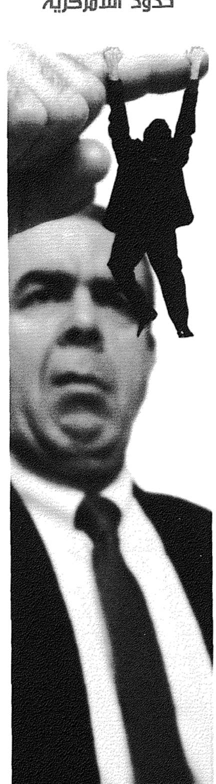
فالتفويض كما يشير الباحث يركز على نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس إذ يسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات وهذا يعني نقل سلطة اتخاذ القرارات من مستوى تنظيمي إلى مستوى أقل منه، وعلى ذلك فإن اللامركزية تعني وضع السلطة وقوة اتخاذ القرار إلى المستوى الذي يتم عنده أداء الأعمال.

وتوجد فروق ملحوظة بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين، ففي الواقع العملي ليس هناك مشكلة في وجود تفويض للسلطة في المنظمة أو عدم وجوده، حيث إن التفويض موجود في معظم المنظمات بدرجات مختلفة، لكن المشاكل التي يواجهها المديرون الممارسون هي مقدار اللامركزية التي يطبقونها في منظماتهم، وكيف يقومون بتطبيقها إذا كانت هي الأسلوب المناسب.

وعليه فإن الباحث يرى أن المركزية واللامركزية ترتبط بتفويض السلطة، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة في المنظمة كلما زادت اللامركزية فيها والعكس صحيح.

ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية هنا على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملا ومنفردا في التطبيق العملي، حيث تحاول كل منظمة أن تعرف الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كل من المركزية واللامركزية في ضوء طبيعة عملها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.

حدود اللامركزية



إن المركزية مظهر أساسي لتفويض السلطة، على أن المركزية واللامركزية هما مجرد اتجاهان يندر وجود كل منهما كاملا وبمفرده في التطبيق العملي، فلا يمكن تصور وجود المركزية المطلقة بحيث تتركز كل السلطات في يد الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة، فهذا الاتجاه يعني من الوجهة العملية عدم وجود مديرين مساعدين وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي، ومن ناحية أخرى لا يمكن تصور وجود لا مركزية مطلقة حيث أن تفويض المديرين لكافة سلطاتهم يعني تلاشي مراكزهم كمديرين، ومرة أخرى سوف لا يكون هناك تنظيم، وهذا ما يؤكد على أن المركزية واللامركزية اتجاهان وليس هناك نمط محدد لاستخدام نموذج تنظيمي يعتمد على المركزية أو اللامركزية، فهناك مواقف وظروف تصلح فيها المركزية الإدارية، ومواقف وظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية، والقيادة الحكيمة هي التي تأخذ بمزايا كل من الاتجاهين وتجمع بينهما في تنظيم إدارى واحد.

وبصفه عامة تكون درجة اللامركزية الإدارية أكبر في الحالات التالية:

١- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

٢- كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

٣- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

٤- كلما قلت الرقابة المفروضة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى التي يسمح لها باتخاذ قراراتها دون حاجة إلى مواجهتها أو اعتمادها على سلطة أعلى.

وعلى ذلك فالمركزية تعني تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ قرارات كثيرة، مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث معينة أساسية، أما التفويض فيعني دفع السلطة إلى أسفل للمرؤوسين.

وتتعلق المركزية بتحديد ماهية السلطة الواجب دفعها إلى أسفل للمرؤوسين، تطوير السياسات والقواعد لإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم، بالإضافة إلى تنفيذ الرقابة اللازمة لضبط الأداء.

وتؤكد الدراسة على أن اتباع أسلوب اللامركزية يحتم تفويض السلطة، فالمركزية كأسلوب إدارى تنظيمي تتواجد وتتأكد عمليا عندما يمارس تفويض السلطة بطريقة منظمة ومنهجية في كافة أرجاء المنظمة، وذلك بإيجاد تقسيمات مستقلة نسبيا تفوض لها سلطات واسعة لاتخاذ القرارات، وعلى الرغم من ارتباط اللامركزية مباشرة بتفويض السلطة، فالمركزية تعنى أكثر من ذلك إذ تعكس فلسفة التنظيم والإدارة، كما تتطلب الاختيار بعناية للقرارات التي يدفع بها إلى أسفل، وتلك القرارات التي يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وعلى غرار إبراز مزايا وعيوب المركزية، فقد رصد الباحث أهم المزايا والعيوب المرتبطة باللامركزية، ومن أهم سماتها ما يلي:

١- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات المهمة، وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية.
٢- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
٣- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لشغل المناصب الإدارية العليا.
٤- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى، نتيجة لشعورهم بالمشاركة الايجابية.
٥- تحقيق مبدأ مهم من مبادئ التنظيم، وهو توازن أو تكافؤ السلطات والمستويات.
٦- ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.
٧- تطبيق اللامركزية يؤدى إلى توفير الوقت في إجراءات تنفيذ القرارات، ويؤدى إلى السرعة والمرونة نحو البت في الأعمال وحل المشكلات، وتلافى الأخطاء وتداركها.
٨- تساهم اللامركزية في توسيع الممارسة الديموقراطيه حيث يشارك أبناء الإقليم في حكم أنفسهم بأنفسهم ويخلق الشعور بالمسئولية لديهم والرغبة في إنجاح مشرعاتهم والمحافظة عليهم.

أما أهم مساوئ اللامركزية فتتمثل في:

١- تناقض وعدم اتساق القرارات المتخذة.
٢- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
٣- صعوبة الاتصالات أفقيا ورأسيا، لان الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة.
٤- استخدام اللامركزية قد لا يجد التقدير الكافي من قبل بعض المرؤوسين الذين قد يسيئون استغلاله بالطريقة التي لا تحقق الفائدة للتنظيم.
٥- بعض الأعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالعمليات المالية ومراقبة استخدامها.
٦- الإفراط في اللامركزية قد يؤدى إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.

التفويض الإدارى

تخضع عملية التفويض لعدة قواعد يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه وهو تخفيف العبء، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، ويركز الباحث في هذه الدراسة على ماهية التفويض الإدارى وعناصره، وكيفية تأثيره على الأداء والعمل بالمؤسسات.

وللتفويض أكثر من معنى وزاوية رصدها الباحث وما يهمنا منها هو الجانب الإدارى الذي تم الحديث فيه عن التفويض كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإدارى، لان كثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها جعل من المنطق أن تنشيء المنظمة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإدارى يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينها ميسورا.

وهذا ما هيأ الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على من دونهم ذلك لأنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم، غير أن هذا لا يعنى تخلى الرئيس عن واجباته ومسئولياته وسلطاته لأنه لا يزال هو المسئول عنها فهو ملزم بإنجاز هذه الواجبات في أوقاتها المحددة، وعلى هذا الأساس فإن الرئيس الناجح هو الذي لديه القدرة على تفويض سلطته وأعماله إلى أبعد ما يمكن من المستويات الإدارية التي تحته، فالواجب يفرض عليه أن يقوم بالتخطيط ووضع سياسة العمل وعلى المرؤوسين التنفيذ.

كما أسهبت الدراسة في شرح عناصر التفويض المتمثلة في الواجبات، السلطة، المسئولية، ويرى الباحث أنه من المهم لقيام المسئولية بالشكل المطلوب أن تحدد معايير قياسية للأداء مع تفهم العاملين لتلك المعايير وتقبلهم لها، بما يحقق مجموعه من المزايا على رأسها:

١- فهم طبيعة المهنة أو الوظيفة، والطريقة التي يجب أن تؤدى بها.

٢- منع ازدواج العمل وقيام أكثر من شخص بتأديته، وجعل قنوات الاتصال واضحة ومحددة.

٣- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية، والحيلولة دون وقوع احتكاك أو مضاربة بالأعمال الوظيفية، وما ينتج عن ذلك من سوء للإدارة وإضرار بالصالح العام.

ويرى العثمان أن السلطة والمسئولية وجهان لعملة واحدة، لذا يجب أن تكون السلطة معادلة للمسئولية وموازية

لها. مع ملاحظة أن السلطة تفوض، والمسئولية لا تفوض. كما أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض لا يخلي مسئوليته أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل. فالمسئولية مشتركة بينهما، وبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه إن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه. لذا فإنه لما كان المدير المفوض لسلطته لا يعفى من مسئوليته عن أعمال المفوض إليهم. لذلك فهو يحتفظ لنفسه دائما بحق الرقابة على أداء المرؤوسين حتى يتأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت استخداما سليما في إطار الخطط الموضوعة. والسياسات المقررة. ومن ناحية أخرى فإن توافر أساليب ووسائل رقابة محكمة يساعد على قيام الرئيس بتفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه.

وللتفويض شروط ذكرها الباحث منها وجوب أن يكون التفويض مستندا إلى نص يأذن به. حيث يجب أن يستند التفويض في الاختصاص إلى نص يجيزه. وأساس ذلك أن الاختصاص واجب يتعين على من ينط به شأن يمارسه بنفسه. ولا يعهد به لسواه. كذلك أن يكون قرار التفويض محددا من ناحية الأشخاص والموضوع. وأن يكون جزئيا وهدفه الأساسي هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه. لذا فالتفويض جزئي لا كلي.

كما أشارت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تعوق عملية التفويض في المنظمات سواء أكانت معوقات عامة أو شخصية. ومن أهم المعوقات العامة عدم تحديد الاختصاصات الشخصية. عدم استقرار إجراءات العمل. صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد. ومن أهم المعوقات الشخصية التعطش للسلطة. ضعف الثقة في المرؤوسين. الخوف من منافسة المرؤوس. ضعف ثقة المرؤوس في نفسه. واختفاؤه حول رئيسه وغيرها..

أما تقييم الأداء فقد عرفه الباحث بأنه العملية التي من خلالها يتم التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. فهي عملية قياسية لمدى فاعلية وكفاءة الأداء الفعلي.

نتائج وتوصيات الدراسة

وقد أظهرت نتائج الدراسة بعد عرض بعض تفاصيلها الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل. وجاءت كالتالي:

١- تنمية الروح الابتكارية والمبادرة لدى المرؤوسين.

٢- عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

٣- تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.

٤- إشباع الحاجات النفسية للموظف.

كما أظهرت النتائج معوقات تفويض السلطة في الواقع العملي للدراسة وجاءت كالتالي:

١- حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض.

٢- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.

٣- عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة.

٤- عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس.

٥- حساسية القرارات التي لا تقبل التفويض.

أكدت أيضا نتائج الدراسة العوامل الايجابية لتفويض السلطة وهي:

١- وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق.

٢- تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.

٣- إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض.

٤- إيجاد توازن بين السلطة والمسئولية.

وأوضح الباحث في دراسته القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها:

١- تنمية العلاقة الايجابية بين العاملين.

٢- الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.

كما يحمل التفويض تأثيرا فعالا في كفاءة الأداء فيما يلي:

١- يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية

٢- يعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

٣- يزيد من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة.

التوصيات

واختتم الباحث محمد بن عبد الله العثمان دراسته بعده توصيات منها:

١- إيجاد نظام يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين بحيث يضمن معرفة من هو المفوض ومن هو المفوض إليه وما هي السلطات المفوض بها.

٢- وضع توصيف دقيق ومحدد للاختصاصات الوظيفية ليكون واضحا لدى المفوض والمفوض اليه.

٣-أن يكون هناك تجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس من خلال القيام بالمهام ذاتها.

٤- وضع آلية واضحة ومستقرة لنظم العمل وطرقه وإجراءاته.

٥- تثبيت الهيكل التنظيمي للإدارة كي لا يفاجأ الموظف بتغييرات سريعة لم يكن مطلعا عليها.

٦- أن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه حتى يضمن أن يكون قراره مؤثرا.



في أخلاقيات التدريب

حتى لا يصبح مهنة من لا مهنة له

المدربون الهابطون من السماء.. وذوو الياقات البيضاء ورابطات العنق الأنيقة والمعاطف السوداء... من حملة أجهزة الحاسب الآلي التي تجر على عجلات.. ذوو الشعر الكثيف أحيانا من فرط استخدام المقويات والمحسنات المظهرية.. ممن يرسمون على شفاههم ابتسامة محسوبة لا هي بالكبيرة إلى حد القهقهة ولا بالصغيرة إلى حد الابتسامات صفراء اللون.. إنما هي بين هذا وذاك .. يحملون سير حياة ذاتية سابقة الإعداد لكل مناسبة ولكل موضوع.

معهم كذلك وحدة الفلاش Flash التي عليها ما لذ وطاب من المعينات البصرية والسمعية أو ما نعرفه بالباوربوينت، يطرقون أبواب التعاون أو الرزق بغية الشهرة والانتشار ومزاحمة الآخرين من أرباب المهنة.

التدريب مهنة تتسع للجميع وبرغم أنها تتعلق بمجال الإدارة والسلوك الإنساني إلا أن التخصص (كما يعتقد البعض) ليس ضروريًا فيمكنك أن تكون مدربا لأحد موضوعات الإدارة وأكثرها صعوبة مثل التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط بالسيناريو . حتى ولو كنت حاصلاً على بكالوريوس طب أسنان. أو مندوبًا لشركة أدوية أو حاصلاً على شهادة دار العلوم أو شريعة أو راقصًا بفرقة باليه - فالعبرة عند هؤلاء بشكليات مهنة التدريب من حيث الملبس والمظهر وأدوات العرض أما (المحتوى) فتلك قضية أخرى وبالنسبة لهم أيضًا تأتي بالمرتبة الثانية ويسهل لهم الحصول عليها أما بالاقتباس أو الاختلاس أو (السرقة عيني عينك) فلا حقوق محفوظة ولا إطار من القيم يمنع أية تجاوزات في أي اتجاه وكيف تطلب من تلك الفئة قيمًا أو أخلاقًا حميدة وهم يسعون إلى ما هو أهم وأقوى من المبادئ .إنهم يسعون إلى الربح السريع والعمل السهل والوجبات التدريبية السريعة.

التدريب الآن؟

يقول خبير التدريب دكتور عماد عز الدين : «لمهنة التدريب أصول وقواعد لا يطبقها اغلب العاملين فيها. فمن جانب المدربين فاغلبهم يسعون فقط لجمع المال . اما من جانب الشركات فتغفل عن تحديد الاحتياجات التدريبية اذ تمنح عامليها الدورات إما على سبيل المكافأة أو للحصول على شهادات الجودة مثل الأيزو. وهناك جانب أخر يرتبط بالمدرب والذي يعد مادته التدريبية دون الالمام بطبيعة المتدربين ولا الطريقة الأنسب لتوصيل المعلومات لهم . فهو يلقن المتدرب المعلومة وبعدها لا يعلم عنه شيئاً حيث تنقطع الصلة بينهما. فمن المفترض متابعة المدرب لكيفية تطبيق المتدربين لما حصلوا عليه من معرفة خلال فترة التدريب وذلك لتقييم أسلوبه التدريبي اولاً ثم مساعدتهم على التطبيق العملي في مجال العمل. وهذا في الغالب لا يحدث.

أما المتدرب نفسه فنجده حتى وإن فهم المادة التدريبية التي حصل عليها واستطاع تطبيقها في عمله. فهو لا يحاول أن يفيد الآخرين أو أن يعلمهم ما تعلمه. فالشركات لا تستطيع أن تمنح عامليها جميعا الدورات التدريبية وانما تختار البعض لينشروا المعرفة بعد ذلك بين سائر زملائهم كل في مجاله وهذا أيضا لا يحدث.

مدربون ...ولكن

يقول دكتور محمد عبد النبي -الأستاذ الزائر بالجامعات والمعاهد المصرية ، وعضو مجلس إدارة الجمعية العربية لنظم تكنولوجيا المعلومات- إن عدم وضوح تخصصات المدربين احد أشهر العيوب التي يتسم بها المدرب الحالي. فنجد المدرب يوما يلقى محاضرة في التسويق. وفى اليوم التالي نجده يتحدث عن البيئة.. هذا الرجل لا يستطيع تدريب الأفراد بفاعليه. فهو لا يملك الخبرة المتعمقة في مجال ما بعينه.ولعل المدربين صاحبي العقليات المتحجرة غير المواكبين للتطورات وللمصطلحات الحديثة التي جدت في عالم التدريب هم أحد العناصر التي تؤخر العملية التدريبية

يستطرد دكتورعبد النبي : « فهم لا يحاولون تطوير أفكارهم أو متابعة ما يجد في عالم التدريب والإدارة فبينما ظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة يجب على المنظمات تبنيها والعمل بها مثل الإدارة بالضحك. الإدارة بالإيمان.. مازال هناك نوع من المدربين لم تصلهم تلك المفاهيم فهم مازالوا يتحدثون عن المدير الحازم والإدارة بالقوة..

أن معظم المدربين الآن تحولوا إلى ملقنين كل ما يفعلونه هو إلقاء ما في جعبتهم من معلومات تاركين المتدرب تائها في كم من الأفكار غير المرتبة وربما غير المفهومة.



فمهنة التدريب تقوم أساسا على التواصل بين المدرب والمتدرب وكلما تمكن المدرب من إشراك المتدرب وتحقيق التفاعل معه كلما كان أكثر براعة واحترافية. وكلما حقق التدريب أغراضه وأهدافه. وإذا قمنا برصد أهم الممارسات التي أثرت في مهنه التدريب وأدت إلى تراجعها وتأخرها نجدها تتمثل في:

- الغش التجاري عند الإعلان عن أنشطتهم التدريبية.
- الطعن في الزملاء من المدربين الآخرين دون أدلة أو براهين.
- التناحر على فرص التدريب.
- الصراع على الأتعاب المهنية الأعلى.
- سرقة المواد التدريبية.
- طباعة المواد التدريبية الخاصة بهم على نفقة شركات التدريب واستخدامها في شركات أخرى.
- ترك العمل قبل انتهاء المحاضرة لدواع شخصية كالسفر أو اصطحاب الأبناء من المدرسة......... الخ.
- إثارة غيرهم من المدربين وحثهم على الاعتراض على أتعابه المهنية.
- الطعن في كفاءة زميل أمام إدارة مركز التدريب حتى يستحوذ على المهام التدريبية المخصصة لهذا الزميل.
- التوصية بالتدريب لدى مركز آخر وتوزيع المطبوعات الإعلانية لهذا المركز (خلسة) لأنه يعمل لدى المركز الآخر أو شريك به.
- التقدم بطلب العمل (كإعارة) للعمل لدى الجهة التي يقوم بالتدريب لها.
- توزيع الكروت الشخصية على المتدربين وعليها وسيلة الاتصال به مباشرة للتعاقد بعيدًا عن جهة التدريب (بأسعار أقل).
- النقد الدائم لإمكانيات مركز التدريب وأسلوبه في العمل والإشارة المستمرة أنه يأتي للعمل هنا (مضطرًا) أو تحت ضغط.
- إشراك المشاركين في مشكلاته الشخصية (كطلب هدايا له في عيد ميلاده - تأخر أتعابه المستحقة - حجز مقعد للعودة على طائرة مختلفة - تصعيد التذكرة من سياحية إلى أولى- البحث عن وظيفة لأحد أقربائه.
- الإعلان عن إمكانياته في التسهيل للطلاب العرب للحصول على شهادة الماجستير والدكتوراه بالإشراف عليهم والتغاضي عن حضورهم المنتظم وطبعًا (كل شيء له حساب).
- الاتفاق مع (الجهة طالبة العمل) التي يقوم بالتدريب بها بالعمل لديها كخبير تدريب دائم وبالتالي يصبح التدريب أوفر للطرفين .
- قيام مدير التدريب بالتشديد على ضرورة اختيار كفاءات تدريبية متميزة لتنفيذ (مجموعة برامج). وبعد تنفيذ البرنامج الأول يبدأ مدير التدريب (بالتعاقد الشخصي) مع المدربين - متجاهلاً التعاقد المبدئي الذي تم مع الجهة طالبا التأجيل. في الوقت الذي يتم فيه التنفيذ مع بعض المدربين الذين قام بالاتفاق معهم خلسة.
- العمل لدى أكثر من عميل خلال نفس الفترة (أسبوع مثلا) دون أخبار الجهة الأصلية أو الجهة المتعاقد عليها (صباحاً ومساءًا). والحصول على بدل إقامة وقيمة تذكرة السفر ومصروفات استخراج التأشيرة برغم حصوله عليها من المتعاقد الأساسي.
- الاعتذار عن تنفيذ الأعمال المتفق عليها للخطة الأخيرة نتيجة ظهور أعمال أخرى يفضل الخبير القيام بها (لأن فلوسها

أكثر) بخمسين أو مائة جنيه؟!!

• الدخول على الحاسب الشخصي للمدرب أثناء فترة الراحة ونقل الملفات الخاصة به دون موافقته أو علمه.

• إلغاء الاسم أو العلامة التجارية للشركة صاحبة حق التأليف أو التصميم وإحلال علامة الشركة المتعاقدة مكانها وذلك دون موافقة المؤلف أو القائم بالتصميم.

• إصدار شهادات حضور إضافية لفريق إدارة التدريب برغم عدم حضورهم للنشاط التدريبي وذلك تفاديًا لأي اصطدام معهم قد ينتهي بعدم التعاقد مستقبلا تطبيقا للمثل الشائع (طباخ السم بيدوقه). أو« أطعم الفم تستحي العين».

• دعوة الأقارب والأصدقاء لتناول الغداء أو العشاء على نفقة الجهة المستضيفة.

شاهد عيان

س. ل. ج احدى المتدربات في مجال البيئة قالت : حضرت دورات تدريبية عديدة في هذا المجال اذكر انه منذ سنوات كان المدربون اكثر قدرة على الصمود حتى نهاية الوقت المحدد للدورة التدريبية واكثر تفاعلاً وكفاءة ومن الاسماء المشهورة في تخصصها . اما خلال العامين الاخيرين تلقيت بعض الدورات كانت بمثابة مضيعة للوقت بالنسبة للمتدرب (وسبوبة) بالنسبة للمدرب حتى ان بعض المدربين لا يستخدمون الوسائل المساعدة في محاضراتهم بل يهتمون بتوزيع محاضرة من ورقتين معدة سابقا ولا يتورعون عن قضاء وقت المحاضرة في الدردشة او الرد على التليفونات الشخصية مما يثير غضب المتدربين ويقدم لهم نموذجاً سيئا وقدوة فاشلة في المجال.

الحلول

دكتورة هدى صلاح الدين رئيسة مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال توضح قائلة: « حلا لهذا الوضع السيىء فلابد من حصول المدرب على رخصه عمل. وهذا جهد يجب أن تتبناه نقابة التجاريين ولاسيما مع المدربين العاملين في المجال الإداري. وذلك حتى لا تصبح مهنة التدريب مهنة من لا مهنة له.

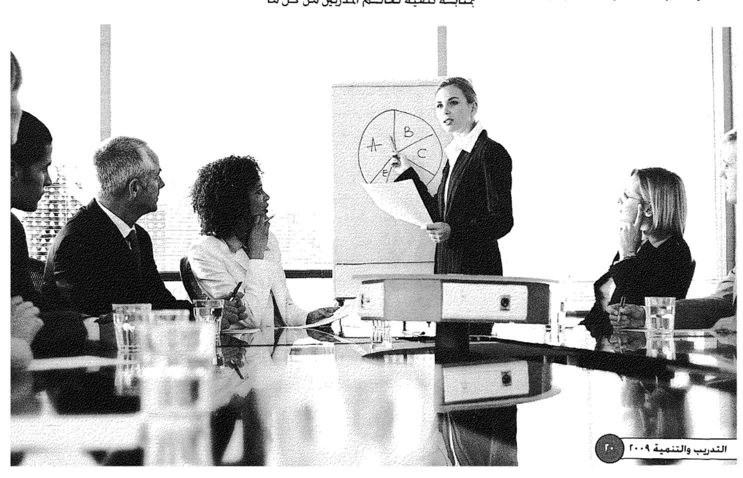
ايضاً هناك أهمية لوجود الجهة المانحة -نقابه التجاريين- التي تراقب العمليات التدريبية ومنح التراخيص وتعطى الاعتمادات للمدربين الفعليين مما يعد بمثابة تنقية لعالم المدربين من كل ما يشوبه من مدربين لا يستحقون فعليا هذا اللقب «.

سلاح التفرد

أما دكتورة نجوى موسى تقول « إن التركيز على خبرة المدرب هو أساس إصلاح العملية التدريبية. فليرفع كل مدرب شعار التفرد سلاح له مشيرا إلى خبرته وأسلوبه في العرض.

فالمادة التدريبية قد تكون متشابهة لدى الكثير لكن الفارق بين مدرب وآخر يكمن في ما لديه من خبرة. تمكنه من تبسيط وتسهيل الموضوع وعرض الأمثلة بأسلوب التناول الأفضل. و المدرب المحترف يجب ان تكون لديه القدرة على الجمع بين الجانبين النظري والعملي.

اما المتدربون الذين يسعون في أغلب الأحيان للحصول على الشهادة فقط من وراء العملية التدريبية. فيجب عليهم استيعاب فوائد التدريب لتحقيق الفائدة لشركته ومجتمعه وهذا هو الهدف الذى من اجله تم منحه التدريب وليس من اجل الحصول على شهادة لا قيمة لها دون التشرب بمحتوى التدريب ومحاولة تطبيقه.



Passion For Excellence





23 Amer st. Off Dokki, Giza , Egypt Tel: 02 37610398
Website: www.pmecegypt.com E-mail: info@pmecegypt.com

هذا الموقع



Findarticles.com

في عالــم الأعمال تتعدد المصالــح والأهداف. وحتى تصــل إلى ما تريد تحقيقه ســواء كمدير أو مدار. صاحب مؤسســة أو مجرد عامل بسيط بها. فإن الأمر يتطلب منك معرفة طبيعة العمل الإداري. ودراسة كيفية التعامل في أجواء الإدارة الحديثة بكل ما تحمله من تغيرات. وتطلعات.

فالإدارة. التنمية البشــرية. التدريب..من الأشــياء التي لاغني عنها في الواقــع. ولا يمكــن أن تصبح شــخصا ناجحــا في عملــك الإداري مهما كان موقعك على الســلم الوظيفي دون الاطــلاع على المزيد حول هذه الموضوعات.. لذلك فإليك موقع هذا العدد :www.findarticles.com
فإذا كان هدفنا الأول حقا هو أن نجعلك تعرف المزيد حول الإدارة والأعمال. التدريب والتنمية. فقد اخترنا لك موقعاً جديراً حقا بالتصفح.
يحتوى هذا الموقع على ملايين المقالات والموضوعات التي تم جمعها بدقة وعناية من آلاف المواقع والمنشورات لكبار الكتاب. والمبدعين في مجالات متعددة.

فموقــع findarticles.Com. بمجــرد فتحــه ســتفتح لــك نافذة تضم العديــد مــن الموضوعات ذات الصلــة والتي ســيمكنك بمجرد الضغط عليهــا الحصول على كل المقــالات التي كتبها كبــار الكتاب حول تلك الموضوعات.

وإذا تصفحنا معك مثلا الموضوع الأول في قائمة الموقع والذي يرتبط إلى حد كبير بموضوعاتنا الإدارية. نجده بعنوان الإدارة management . وبمجرد دخولــك إيــاه تظهر لك كل المقــالات والموضوعات الإداريــة التي يمكنك البحث مــن خلالها والإطلاع على ما تحتاجه من معلومات وموضوعات. والى جانب الموضوعات الإدارية فيمكنك الإطلاع على موضوعات متعلقة بالاســتراتيجيات التي يمكن إتباعها في عالم الإدارة والأعمال. بالإضافة إلى الموضوعات المرتبطة بالبنوك. الانظمة المالية. الرهن. والعقود.

وإضافة إلى الموضوعات الإدارية التي بدأنا بها نظراً لأهميتها كما اشرنا وارتباطها بطبيعة مجلتنا. فإن الموقع يعرض كذلك كل ما يخص الفن حيث يمكنك من اكتشــاف الفن والإبداع. قراءه عروض الكتب المرتبطة بالفــن. ومتابعة احــدث الموضوعــات. الاحتفالات ومعرفــة كل الأخبار المتعلقــة بالفــن والفنانــين. ويوجد كذلــك جزء خاص بالســيارات وما يتعلق بها من مقالات وموضوعات حول السيارات الحديثة والمستعملة. وكيفية الحصول عليها.

وللمهتمين بالصحة والغذاء يوفر الموقع آلاف المقالات المرتبطة بالصحة. انظمه الغذاء. وكيفية تنظيمة. واهم التمارين وكيفية القيام بها.

أمــا ما يخــص المنازل وكل ما يتعلق بها من بيع. شــراء. ديكور. تنظيم. فيوجد الآلاف والآلاف من المقالات والموضوعات.

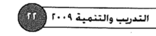
Your Work
Why Do CEOs (Still) Love Ayn Rand?
BNET
The go-to place for management
Today Management Str
Find Articles in: All Business Reference Te
Most Popular Articles Most Popu
Business
- Vote For The New Seven Wonders of the World @ ...
- FAS 109: a primer for non-accountants - Financial ...
- Introduction to funds transfer pricing
More »
Technology
- A mini-project in power distribution system harmonics ...
- Boost Mobile and AirG launch Boost HOOKT mobile community
- Control of a four-level elevator

وعاشــقو الرياضة لــم ينســهم منظمو الموقــع إذ يحوى مقالات عديدة حول مختلف الرياضات من كرة قدم. ســلة. يد. وغيرها.
ذلك إضافة إلــى مواكبة التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من خلال البحث في مجال التكنولوجيا الحديثة. ســواء ما يخص الهواتف. الحواسب. مواقع الانترنت وما إلى ذلك.

خدمة أخــرى يقدمها الموقع وتتمثل في عرض أهم الأخبار المتعلقة بما تريد الحصول عليه من موضوعات في كل المجالات والأحــداث الحالية حــول العالم. كما يعــرض أهم المقالات والموضوعــات الاكاديمية التي تنشــرها المــدارس والجامعات والجهات المختلفة في شــكل متسلسل مرتب ترتيبا أبجديا.
وموقــعBnet الذي يتبعــه موقــع findarticles ينتمي في الأســاس إلى شــبكة Cnet التــي تعمل على تقــديم المواد الإعلاميــة التي تمــد الناس بالخبــرة والمعرفــة. والتي تقدم خدماتهــا مــن خــلال مجموعــة شــهيرة مــن المواقع هي Cnetو Bnet. Gamespot. Chow. والتــي تعتمــد فيهــا على مجموعة كبيــرة من الخبراء. المتخصصين. والمبرمجين الذين صمموا المواقع لتحوى ملايين التســهيلات والمحتويات للمتصفحين.

وتمكنت شــركة Cnet بمواقعها التي منهــا موقعنا هذا أن تجذب ملايــين المتصفحين الباحثين عن الخبــرة والتعلم من خبراء ومتخصصــين. مؤلفين ومبدعين في شــتى المجالات. حيــث يتصفح تلــك المواقع شــهريا أكثر مــن ١٤٠ مليون شــخص من مختلف أنحاء العالم.

موقع www.Findarticles.com غنى بكل ما تحتاج إليه. استعن به لمزيد من الاستفادة.





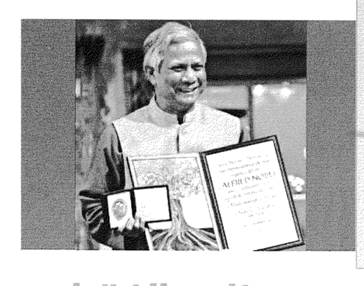
الإدارة بالكاريكاتير

عفت
EFFAT
2009

مهارات إدارة الذات وتفويض السلطة



محمد يونس
رجل الفقراء



فـي بنجلاديـش حيث كثر الفقـراء نقب احـد القادة المتميزين عن سبيل لاسعادهم ومساعدتهم فلم يجد الى ذلك وسـيلة الا اقراضهم ليعملوا كان هذا الرجل محمـد يونس مؤسـس "جرامـين" بنك بالتعـاون مع مديره الإدارى فعملا على إقراض المال للفقراء، وبوصفه صاحب ابتـكار يقـر بأنه لا ضـرورة إلى ربـط الإقراض بالضمانات فقد أسس مصرف "جرامين" لتقديم قروض صغيرة جدا للأشـخاص الذين يعيشون في فقر مدقع موفرا لهم وسـيلة لتوليد الدخول والعمل على الخروج مـن حالة الفقر، ومنذ بدأ عمله عام ١٩٧٦ قدم جرامين أكثر من أربعة مليارات دولار على شكل قروض لحوالي ٣ ملايين شخص غالبيتهم العظمى من النساء.

ولـد محمـد يونـس ٢٩ يونيـو ١٩٤٠ فـي شـيتاجونج ببنجلاديش، وكان ترتيبه التاسـع بين اخوته كتبت الحياة لاربعة منهم في حين توفى خمسـة في سـن الطفولة، وكان أبوه يملك متجرا لبيع الحلي والجوهرات وأدوات الزينة للزبائن من المسلمين . وكانت أمه تساعد زوجها في إدارة المتجر أحيانا. وفى عام ١٩٥٣ استقل محمد يونس القطار في رحلة عبرت الهند لحضور المهرجان السـنوي الأول للكشافة الدولية في باكستان، وعزا في وقت لاحق الفضل إلى برنامج الكشـافة في اشـعاره بالرأفة والرغبة في رعاية الأشخاص الآخرين، بعدها حصل على منحة فولبرايت وسـافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدارسة علـم الاقتصاد، ثم حصل على شـهادة الدكتـوراه من جامعة فاندربيلت في ناشفيل، تينيسى وأصبح بعدها أستاذا مساعدا في الاقتصاد بجامعة ولاية ميدل تينيسي.

بنك الفقراء

فـي عـام ١٩٧١ نالـت بنجلاديـش اسـتقلالها عن باكسـتان فعـاد يونس إلى بنجلاديـش وأصبـح عضوا فـي إحدى لجـان التخطيط الحكوميـة، وعندمـا شـعر بالملل مـن وظيفتـه قـرر الاستقالة حيث أصبح رئيس قسم الاقتصاد في جامعة شيتاجونج، وبعد سـنوات قلائل غمرت فيضانات مدمرة مساحات شاسعة من بنجلاديش مسببة الخراب والدمار تاركة وراءهـا ١,٥ مليون ضحية بعدها سـافر إلى قرية جوبرا القريبة من شـيتاجونج مسـقط رأسه وأقرض ٤٢ مـن صانعي الأثاث مبلغ ٢٧ دولاراً بفائدة سـمحت لهم بجني أرباح وسـداد ما كان عليهم من ديون، وكانت تلك الصفقة هي البداية غير الرسـمية لمشروع جرامين بنك الـذي كان يهدف إلى توسـيع برنامج التسـليف الجزئي ليشـمل المواطنـين الأكثـر فقرا فـي البلاد، وأتـاح هذا المشـروع منح قروض بقيمة تبدأ من دولار واحد وبفائدة تبلـغ ٢٠٪ للقرويين الذين يزاولون أعمالا مثل الصيد في البرك، حياكة السـلال، وزراعة الأرز، وقدر لمصرف جرامين (وتعنـى الكلمـة الريـف) أن يصبـح الرائـد العالمي في الإقراض الجزئي وأن يصبح يونس «مصرفي الفقراء».

وفى عام ١٩٧٧ وبعد أن درس كيفية عمل برامج القروض قرر القيام بالنقيض تماما لما تقوم به المصارف التقليدية فيمـا يخص برامـج التسـليف، ثم حصل علـى إجازة سنتين من جامعه شيتاجونن للانضمام لمشروع جرامين بنك.

بعد أربع سـنوات قدمت مؤسسـة فـورد لجرامين مبلغ ٨٠٠ الف دولار كضمـان للمصرفين التجاريين، كما قدم الصندوق الدولي للتنميـة الزراعية قرضـا بقيمة ٣,٤ مليون دولارلاسـتخدامه في تمويل عمليات التوسع التي

يقوم بها جرامين في خمس مقاطعات. ولم يلبث أن أصبح جرامين مصرفاً خاصاً مستقلاً يبلغ عدد عملائه الف٥٩ عميل في ٨٦ فرعاً.

يقول يونس عن مصرفه « نحن لا نرتكب ما نهى الإسلام عنه من الإقراض بالربا لان المقترضين هم أصحاب المصرف».

جوائز

وتطور جرامين مع الوقت وأصبح لديه برنامج للإسكان

فاز بمرور الوقت بجائزة أغاخان الدولية للعمارة لما يميزه من قيام القرويين بتصميم منازلهم بأنفسهم . وفي ١٩٩٠ كان جرامين ويونس موضع برنامج ٦٠ دقيقة الذي تبثه محطة سي بي أس. وتم إطلاق مصرف جرامين أدوج لمساعدة العاملات في الحياكة اليدوية على النول بإنتاج أقمشة جرامين شيك التي تم تصديرها إلى ايطاليا. فرنسا. انجلترا. وألمانيا.

ومما يدل على النجاح الباهر الذي حققته جرامين انه في عام ١٩٩٤ حصلت على ٢٠ مليون دولار تقريبا من مؤسسة روكيفيلر. البنك الدولي. حكومة الولايات المتحدة. ألمانيا. والأمم المتحدة لإطلاق ٦٥ مشروعا مشابها في ٢٧ بلدا. وفي غضون ثماني سنوات منحت هذه المشروعات ٤٤٤ مليون دولار على شكل قروض.

وفي ١٩٩٧ تم إطلاق شركة جرامين فون المحدودة وهي شركة تقدم الخدمات الهاتفية لمنظمي العمل في القرى. وفي العام نفسه ترأس يونس القمة الدولية للإقراض الجزئي التي عقدت في واشنطن دي سي. وفيها تعهد المشاركون بتقديم القروض لمائة مليون عائلة تعد الأفقر في العالم. وفي العام التالي كشف النقاب عن مشاريع جرامين الاستثمارية. كما بدأت شركة جرامين تكستايل ميلز المحدودة بإنتاج الأنسجة الصوفية وبيعها.يليها حصل يونس على جائزة أنديرا غاندي للسلام تقديرا لمبادرته في مجال التسليف الجزئي. وهي واحدة من بين الكثير من الجوائز الدولية ودرجات الشرف التي منحت ليونس.

قروض للمتسولين

وفي عام ٢٠٠٣ بدأ جرامين برنامج الأعضاء المكافحين وهو مبادرة تهدف إلى تقديم قروض صغيرة جدا للمتسولين. ولا يشترط البرنامج توقف الأعضاء عن التسول. لكنه يشجعهم على بيع سلع استهلاكية صغيرة مثل رباطات الشعر. الفاكهة..وذلك بالتردد على البيوت في الشوارع للحصول على دخول مناسبة.

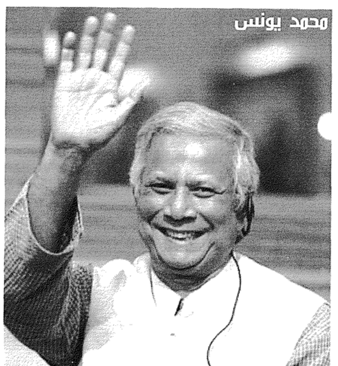
وجاء عام ٢٠٠٤ ليصل فيه عدد فروع بنك جرامين إلى ١١٩٥ فرعاً موزعه على ٤٣٦٨١ قرية. ويعمل فيها ١١٨٥٥ موظفا. وبلغ عدد القروض التي منحها المصرف منذ بداية عمله حتى ذلك العام ٤.١٨ مليار دولار. قام المصرف على أساس تقديم ثلاثة أنواع من القروض هي: القروض التي تولد الدخول بفائدة ٢٠ ٪. قروض الإسكان بفائدة ٨٪. وقروض التعليم العالي بفائدة ٥٪.

وأخيرا وفي عام ٢٠٠٦ تم منح محمد يونس جائزة نوبل للسلام جراء أفكاره التي حلت مشاكل آلاف الأسر الفقيرة حول العالم. تكليلا لجهوده وبنك جرامين في مجال الاقتصاد للقضاء على الفقر في الدول النامية ونشر الرخاء.

يعترف معظم المراقبين بأن إنجاز يونس في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة الفقر الدائم هو الحل الذي يعتمد على توفير ما يمكن الفقراء من العمل بدلا من المساعدات الحكومية وغيرها من الهبات الخيرية. غير أن جرامين واجه انتقادات مؤخرا لأنه يقتصر على مساعدة الطبقة العليا من الفقراء الذين لا يحتاجون إلى سلف.

وفي المقابل يعرض تقرير نشر في ذي نيويورك تايمز مؤخرا مثال عن سيدة شابة تدعى فيروزا اختارت العيش في جورما ببنجلاديش وكانت قد اقترضت القليل من المال لاستثماره في مجالات عدة مثل تربية البقر. توفيراً للدروس الخصوصية لأطفالها... ويوضح التقرير بأن المقترضين من هذا البنك حتى وان كانوا يأتون من خلفيات متواضعة فإن البنك يساعدهم.

والسير إلى الأمام بالنسبة

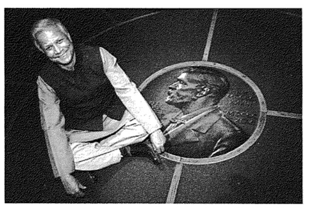


ليونس يعني إثبات صحة ما يعتقد بأنه صحيح، وليس مجرد الدفاع عن قضيته. وبعد أن وجهت انتقادات بأن جرامين يتعامل فقط مع الفقراء متوسطي الحال نسبيا، عزم يونس على إثبات انه يمكن للتسليف الجزئي أن يفيد حتى الأشخاص الأكثر فقرا. ولإثبات ذلك أطلق يونس وجرامين برنامجا في عام ٢٠٠٤ يستهدف عشرة الاف متسول في مختلف أنحاء بنجلاديش. فيقول يونس «ذهبنا إلى هؤلاء المتسولين وقلنا لهم انظروا، لم لا تفكرون وانتم تنتقلون من بيت لآخر طلبا للمال في عرض بعض البضائع. خذوا معكم بعض الحلي أو الشموع..فالآن يمكنكم التسول او المتاجرة، ويمكنكم بيع بعض السلع للبيوت. والتسول مع البعض الآخر.

وقد وضع جرامين قواعد خاصة بالمتسولين لتشجيعهم على الاقتراض ومنها مثلا أن القوانين التي تسير في المصرف بأسره لا تسير عليهم حيث يمكنهم وضع قوانين خاصة بهم... وبعد أن لفتت تلك العبارة وأمثالها انتباه المتسولين استجاب الآلاف منهم لبرنامج جرامين ويمكن رؤيتهم الآن يبيعون الكولا مثلا للزبائن. وقد بدأوا في التخلص من الأوعية التي كانوا يضعون فيها الصدقات واستبدلوها بصناديق نقود. وأصبح المتسولون رجال أعمال.

ومع حدوث تلك التحولات يأمل يونس في أنها ستساعد في إثبات أن الاحسان هو الدافع وراء البرامج التي يشرف عليها كما يرى يونس أن المعرفة تلعب دورا حيويا في التخلص من مشكلة الفقر. فيقول «إن المعرفة هي جوهر كل شيء». وأن النظام التعليمي عليه ألا يدمر ما لدى الطلاب من إبداع وحيوية. كما يعتقد بأنه ينبغي تطبيق النهج نفسه في برامج معالجة محاربة الفقر.

مستويات للفقر



قبل ثلاثين عاما من الآن عندما كان يونس في بداية رحلة قادته إلى تأسيس جرامين بنك، كان الفقراء القرويون في بنجلاديش يشكلون سوقا لم يسبق أن عرفها أحد بشكل واضح. وفي العام ١٩٧٤ قضت مجاعة دامت لفترة طويلة على سكان العديد من القرى الصغيرة في البلاد. وعمل يونس الذي كان حينها أستاذا مدرسا لمادة الاقتصاد في جامعة شيتاجونج على تسخير المساعدة التي قدمتها وسائل الإعلام في لفت الانتباه إلى الأعداد المتزايدة من حالات الوفاة الناجمة عن المجاعة. ثم عزم على تركيز جهوده في محاولة زيادة معدلات إنتاج الغذاء في إحدى القرى الصغيرة والتي تدعى جوبرا، القريبة من منزله. وفي تلك السنة نجح في مساعدة المزارعين في تحسين نظام الري مما سمح لهم بزراعة محصول الأرز في تلك الاراضي التي لم يسبق أن استخدمت من قبل.

علمت هذه التجربة يونس شيئا برهنت الأيام أنه سيلعب دورا كبيرا في مستقبل التسليف الجزئي. فقد توصل إلى أن الفقراء ليسوا كلهم متشابهين. وانه توجد مستويات متفاوتة للفقر وفقا للظروف التي يعيش فيها الفرد وبالرغم من ذلك يرى يونس فشل المسئولين الحكومين والخبراء الاقتصاديين وعلماء الاجتماع في التمييز بين تلك الشرائح فعندما وضعوا برنامجاً يهدف إلى التخفيف من حدة الفقر نظروا إلى الفقير على أنه شخص عاطل عن العمل، أو لا يملك أرضا، أو شخص أمي. ويرون أن الفقير يجب أن يكون بيته مسقوفا بالقش العفن ويعاني من سوء التغذية.

كل هذا البؤس

يرفض يونس تلك المفاهيم مؤكدا على أنها تجاهلت تماما النساء والأطفال. وعلى ذلك بدأ في تقسيم الفقراء بناء على المنطقة، الوظيفة، الجنس، السن..وتحدث مرارا عن قصة تعرفه لأول مرة على إمكانات النمو المتأصلة في الفقر. وفي زيارة له لقرية جوبرا عام ١٩٧٦ التقى بسيدة تبلغ من العمر واحداً وعشرين عاما كانت تجمع حزمة من القصب أمام منزل متهدم بنيت جدرانه من الطين المتفتت. واكتشف يونس بعد أن تحدث إلى تلك المرأة أنها تجني يوميا سنتين

وهو مبلغ بالكاد يكفي لإطعام شخص واحد ناهيك عن إطعام أطفالها الثلاثة وكسوتهم وإرسالهم إلى المدرسة. ونتيجة لذلك يقول يونس « أدينوا بالفقر المؤبد. والعيش بما يسد الرمق. مثل أمهم وأبيهم من قبل. ولم اسمع أن احداً عانى لأنها لم تملك ٢٢ سنتا».

وفي ذلك الأسبوع اعد يونس وطالب في الجامعة لائحة بالأشخاص الآخرين في قرية جوبرا الذين كانوا مضطرين إلى الاعتماد على الوسطاء أو مقرضي الأموال من اجل الحصول على لقمة العيش منهم. وتضمنت اللائحة أسماء ٤٢ شخصا منهم من اقترض ٨٥٦ تاكا أي اقل من ٢٧ دولار. وذكر يونس في احد كتبه « كل هذا البؤس موجود في تلك العائلات جميعا. وكل ذلك لأنهم كانوا بحاجة إلى ٢٧ دولارا».

وبعد ما تبين يونس تلك الحقائق بذل المزيد من الجهود والتي أسفرت في نهاية المطاف عن بنك جرامين والذي يعد بمثابة «مؤسسة تقدم القروض لأولئك الذين لا يملكون شيئا» بمن فيهم أولئك الذين لا يملكون أي ضمانات ولا تاريخ سابق في اخذ السلف . وكان هدفه تحويل هؤلاء القرويين إلى منظمي أعمال عبر إقراضهم المال لكي يبدأوا أعمالهم التجارية الخاصة مثل صناعة الأثاث. إنتاج البيض. حياكة السلال..والتي عادة ما تكون مهلة تسديد القروض التي تتراوح بين دولار واحد ومائة دولار سنة واحدة بمعدل فائدة ١٦٪ بداية. ثم ٢٠٪ بعد ذلك. ويشترط أن يبدأ المستفيدون بسداد الدفعات بدءا من الأسبوع الثاني لحصولهم على القرض. كما يمنح البنك القروض للمجموعات المتكونة من خمسة أفراد بما يضمن سداد القروض التي تم الحصول عليها.

كما أن معظم المستفيدين من قروض جرامين من النساء والسبب هو أنهن الأكثر جدارة بالثقة من الرجال وغالبا ما ينفقن ما جنينه من أرباح على عائلاتهن. وعندما كان يُسأل يونس عن سبب تقاضيه فوائد من القرويين كان جوابه التقليدي بأنه يتحدى أي شخص يدير مصرفا للفقراء ويعرض أسعار فوائد اقل من تلك التي يعرضها.

كيفية البقاء

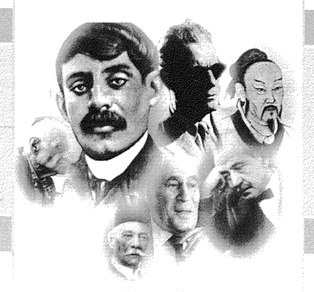
اتبع يونس نهجا مخالفا لمن يرون بأهمية تعليم الفقراء كيفية البقاء

قبل منحهم القروض. فبالنسبة إلى يونس كان رأيه هو « إقراضهم المال أولا فالفقراء ليسوا بحاجة إلى أن نعلمهم كيفية البقاء. لأنهم في الأصل يفعلون ذلك. وحقيقة كون الفقراء على قيد الحياة هي خير برهان على توافر تلك الصفة فيهم». لذلك بتوفير الفرصة لهم سنتيح وضع المهارات التي يعرفونها موضع التنفيذ فورا.

ويبدو أن ثقة يونس بأحقية القرويين في الحصول على السلف أتت ثمارها فبحلول عام ٢٠٠٤ بلغ اجمالى القروض التي قدمها المصرف ٤,١٨ مليار دولار. تم تسديد ٣,٧٨ مليار دولار منها. أي أن معدل استرجاع المال بلغ ٩٩٪ والإقراض الجزئي الذي بدأه يونس انتشر بعيدا جدا خارج حدود بنجلاديش.

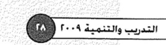
وفي النهاية فإن رؤية محمد يونس تتلخص في بناء عالم خال من الفقر. فقد كتب في Bonker to the poor «سيكون الانجاز المتمثل في إيجاد عالم خال من الفقر أكبر من كافة هذه الانجازات إضافة إلى انه سيعمل على تعزيزها وسيكون عالما يمكننا جميعا أن نفخر بالعيش فيه».





أقـــوال
مأثـــورة عربية و عالمية

حكمة يابانية	المهارات العظيمة تنضج متأخرا
حكمة فرنسية	حتى أقوى شخص يمكنك أن تعرف مفتاحه
حكمة جامايكية	الفضائل لا تهرب عن الشركات إلا لوجود المهملين
الإمام على بن أبى طالب	تواضعوا لمن تتعلمون منه ولمن تعلمونه ولا تكونوا جبابرة العلماء
الروائى الأمريكي هوارد فيليب	ليست الشجاعة ألا تشعر بالخوف، إنما الشجاعة أن تتغلب على الخوف الذى ينتابك
الحكيم والمصلح الإغريقى سولون	أعظم ما تدفع به إساءة المسيء أن تنسى إساءته إليك
الأديب اللبناني أمين الريحاني	إن الحقيقة أساس النجاح، هي أم التمدن وابنة الحياة الشريفة ومطهر كل أدران العالم
الكاتب والفيلسوف الإنجليزى بيكون	المال سماد إن كنزته بقى سماداً وإن نثرته اخضب وأنتج
القائد الرومانى يوليوس قيصر	ما نفعله بسرعة لا نفعلة بإتقان
جان جاك روسو	إن الإنسان طيب بطبيعته ولكن المجتمع أفسده
أنيس منصور	أنت لست في حاجة إلى أن تنظر فى السماء لتقول: آمنت بالله، و لكن يكفيما تراه تحت قدميك: أيَّة ورقة شجر، أيَّة زهرة، أيَّة حشرة، خذها و تفرج على الإعجاز
القديس فرانسيس	ابدأ بفعل ما هو ضرورى، ثم أفعل ما هو ممكن، وفجأة ستجد نفسك تفعل المستحيل
والتر جروبيوس	العقل الإنسانى كالمظلة... يعمل أفضل وهو مفتوح



ما تعاظم أحد على من دونه إلا بقدر ما تصاغر لمن فوقه

الفيلسوف المتصوف
الفيلسوف أبو حيان

الوطنية تعمل ولا تتكلم

المصلح الإجتماعى
قاسم أمين

اسلك سبيل أهل الحق، وإذا نهضت على رجليك فمد يديك إلى العاثرين

الإمام الشيرازى

المهم أن يلقى الإنسان حياته باسما لا عابثاً، جادا لا لاعبا وأن يحمل نصيبه ويؤثر الناس بما يؤثر نفسه من الخير

الأديب المصرى
د.طه حسين

التغيير صعب ولكنه ضرورى للبقاء

الكاتب والمحاضر
الأمريكي لي براون

الحياة هي التغيير، التغيير هو النضج، والنضج هو أن تستمر فى تطوير شخصيتك إلى مالا نهاية"

الفيلسوف الفرنسى
هنرى بيرجسن

ليس كل ما تواجهه يمكن تغييره ولكن لا يمكن تغيير شئ إلا بمواجهته

جيمس بولدوين
الكاتب الأمريكي

دقات قلب المرء قائلة له..إن الحياة دقائق وثوان

الشاعر أحمد شوقي

لا تبك إذا ذهبت الشمس، فدموعك ستحجب عنك رؤية النجوم

المغنية التشيلية
فيوليتا بارا

احفر بئرك قبل أن يصيبك العطش

والمؤلف الامريكى
هارفي ماكاى

العمل الذى لا يولد أى شئ إلا المال هو عمل فقير

مؤسس شركة فورد العالمية
هنري فورد

ثمن العظمة هو المسؤولية

رئيس الوزراء البريطانى
وينستون تشرشل

علموا أبناءكم غير ما تعلمتم، وأعدوهم لزمان غير زمانكم

الإمام على بن أبى طالب

روح العدالة هو الاعتدال

الفيلسوف اليونانى أرسطو

انظر بعمق فى الطبيعة وسوف تفهم كل شئ أفضل

عالم الفيزياء
ألبرت أينشتاين

لولا الضيوف لكانت البيوت قبوراً

الشاعر اللبنانى
جبران خليل جبران

الضعيف فى أمر يكون دائماً شديد الإدعاء فيه

الروائى المصرى محمد عبد الحليم عبد الله

ليس من الصعب أن تضحي من أجل صديق... الصعب أن تجد الصديق الذي يستحق هذه التضحية

الفيلسوف اليونانى
سقراط

ينبغي لنا أن نحب البشر كما هم، لا كما نحب أن يكونوا

الروائي الفرنسى
اندريه موروا



3 إمكانيات تميز الشركات

كيف تستطيع استراتيجيات الأعمال إضافة قيمة لشركة ما ؟ وما الذي يميّز الشركة الناجحة ؟ هذا السؤال يعد واحدا من أكثر الأسئلة التى يسألها كبار المديرين والمسئولين.

الشركات المميزة حقا في سوق العمل هي صاحبة السمات والمزايا التي لا تتوافر لغيرها . ومن ثم فهي الأقوى والأفضل بين المنافسين لدى العملاء. وفي أساسيات نجاح المؤسسة يجادل جون كاي - صاحب فكرة الثلاثة إمكانيات المميزة للشركات والتي عرضها في كتابة "foundations of corporate success"- في أنّ أفضل الأعمال تستنبط قوتها من البنية المميّزة للعلاقات بين الموظفين، والعملاء، والموردين. ويفسّر لماذا وباستمرار تكون هذه العلاقات هي أساسّ المرونة والاستجابة نحو التغيير والتطوير والوصول إلى القمة.

الإمكانيات المميّزة الثلاث

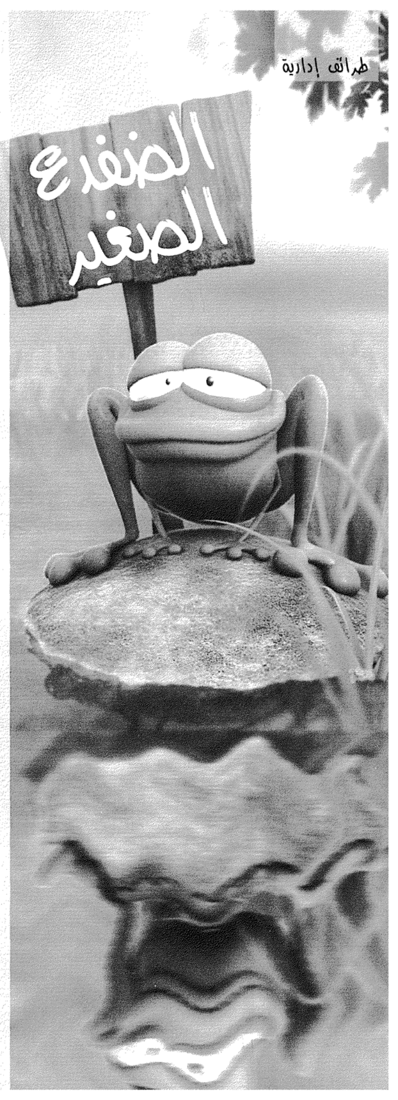
ووفقا لجون كاي فإن هناك ثلاث إمكانيات مميّزة تستطيع الشركة تملكها لخلق قيمة مضافة وتحقيّق ميزة تنافسية. وذلك من خلال:

أولا: بناء ودعم هيكل العلاقات.. وذلك من خلال تدعيم الصلة وتقويتها بين الشركة وكل من: الموظفين، والعملاء، والموردين.

ثانيا: السمعة.. والتي تبنى وتدعم من خلال:-

- **خبرة العميل الخاصّة .**
- **علامات الجودة.**
- **العروض، والتجارب المجانية.**
- **الضمانات**
- **الالتزام والوفاء بالوعود.**
- **التحالف والترابط مع علامات تجارية أخرى.**
- **الاعتناء بالسمعة منذ اليوم الأول لظهور الشركة.**

ثالثا: الإبداع.. فالإبداع يمد المؤسسة بميزة تنافسية تحقق لها الريادة والتفوق على مثيلاتها.



الضفدع الصغير

مجموعة ضفادع صغيرة قررت القيام بمسابقة ما فيما بينها ، والتحدي..كان الوصول لأعلى قمة برج، تجمعت الحشود من الضفادع لمشاهدة السباق والتشجيع.

بدأ السباق ولم يصدق الحضور أن أحدا من هذه الضفادع سيستطيع الوصول إلى قمة البرج، وكل ما تسمعه من الحشود هو: مستحيل..مستحيل، لا يمكن أن يصل أى ضفدع إلى القمة فالبرج عال جدا..

بدأت الضفادع تسقط من الإعياء واحدة تلو الأخرى، ما عدا القليل المتحمس منها المليء بالنشاط، واستمرت الحشود في الصراخ: إنه صعب جدا.. لن يستطيع أحد أن يصل، استمر سقوط المزيد من تلك الضفادع ما عدا ضفدع واحد، استمر في الصعود إلى القمة..أعلى وأعلى لم يتخل عن إصراره أبداً، وفى النهاية نجح الضفدع االصغير ووصل للقمه وبالتالي أرادت كل الضفادع التعرف على هذا الضفدع ومعرفة كيف أستطاع أن يصل؟

الكل يسأل من أين أتى هذا الضفدع الصغير بتلك القوة التي مكنته من الوصول لأعلى البرج؟..عندها اكتشف الكل.. ان الضفدع الفائز كان أصم!!

ولعل الهدف من هذه القصة يكمن في أهمية عدم الإصغاء إلى ميول الآخرين السلبية والتشاؤمية لأنهم يسلبونك أحلامك الجميلة وآمالك العريضة التي تحتفظ بها، دائما فكر في قوة تأثير الكلمات لان كل ما تسمع أو تقرأ يؤثر على أفعالك.. فكن إيجابيا.. وكن أصم عندما تسمعهم يقولون لا يمكنك، لن تستطيع. ■

قراءة في كتاب

في إطار ما يحدث حولنا من متغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي، سنلاحظ حقيقة واضحة تؤكد أننا نعيش في عالم غير مستقر ودائم التغيير، ويختلف تماما عما كنا نعيشه في الماضي، ولا شك أن المستقبل أيضا سيكون مختلفا وزاخرا بالمتغيرات، مما يفرض علينا ضرورة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها، وإلا سنجد أنفسنا مرغمين على التغيير، وعندئذ سيكون الأمر شديد الصعوبة والخطورة.

التغيير

أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج

دكتور عبد الرحمن توفيق

هذا هو ما تدور حوله فكرة كتاب " التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" الكتاب من تأليف جيمس روبنسون، ودانا جاينس روبنسون، ومن تعريب إصدارات بميك، إشراف علمي للدكتور عبد الرحمن توفيق، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك القاهرة ٢٠٠٨.
يتكون الكتاب من ٢٣١ صفحة تم تقسيمها إلى سبعة فصول، معتمدة في تكوينها على ثلاثة أجزاء يتناول كل منها موضوعا معينا يرتبط بمنهج عملي من خمس خطوات.

التغيير في أبسط صوره هوالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، فيصبح هو العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور باستمرار .هذا ما يراه الكاتب فى الجزء الأول من الكتاب والذى يتضمن الفصل الأول فقط مشتملاً على مقدمة عامة عن التغيير وأهميته ومتطلباته، إضافة إلى وصف موجز للمنهج الذي يدور حوله موضوع الكتاب، كما يتحدث عن بيئة الأعمال التي تشهد الآن العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة من تعدد الأسواق والمنافسة الشديدة، تغيير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومتطلباتهم، إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة.

يعرض المؤلف لعملية التغيير التى تعد أهم المهام التي يقوم بها المدير في العصر الحديث فالإعداد والتخطيط لبيئة عمل دائمة التطورأفضل من عدم التخطيط اعتمادا على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة للتدخل وتغيير الوضع الحالي .و كذلك اهمية الدور الذي يلعبه المدير اذ تبدأ شرارة التغيير من خلاله فيكون مطالباً بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط ضعفه وقوته. و القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم وتشاركه تجاربه وتقييم أفكاره.

يوضح الكاتب ايضاً دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، ومنهجه الخماسي الذي يعتمد على خطوات تفصيلية وهي: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية. اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير. الحصول على دعم وموافقة الإدارة العليا. التمهيد للانتقال من الإعداد للتطبيق. وأخيرا التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

ومن اهم أسباب التغيير التي ذكرها المؤلف كانت الأزمة، الرؤية المستقبلية، الفرصة، التهديد.

المنهج الخماسي

أما الجزء الثاني من الكتاب والمنشور تحت عنوان «خطوات وأدوات المنهج الخماسي للتغيير» فيتضمن خمسة فصول بدءا من الفصل الثاني حتى السادس، ويحاول المؤلف في هذه الجزئية تقديم مرجع عملي وتطبيقي يساعد المدير على تتبع خطوات التغيير منذ بداية التفكير فيه إلى أن يصل لمرحلة التطبيق الفعلي، ويهتم بطرح ملخص للأهداف المتوقع تحقيقها، وقائمة عامة بالمراجع تتضمن أهم الأسئلة المطلوب الإجابة عليها مع الإشارة إلى الأدوات التي يمكن للمدير الرجوع إليها للحصول على المعلومات المطلوبة، إضافة إلى الأدوات التطبيقية المرتبطة بهذه الخطوة مع مراعاة الإشارة إلى الأهداف العامة لكل أداة وملخص التأصيل العلمي لها. كذلك مجموعة النصائح والتوصيات للمدير عند استخدام كل أداة.

الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير أولى الخطوات فعندما يبدأ الإحساس بضرورة التغير و التخطيط لإحداثه تبدو معظم الأمور غير واضحة ولم تتبلور في صورتها فلا يجد القائد امامه إلا محاولة التأكد من القدرات والمهارات الشخصية على تحمل مسئولية إدارة هذه العملية على المستوى الشخصي ومستوى المنشأة ككل، والهدف الأساسي هنا استكشاف مهارات مدير العملية ومدى استعداده ذهنيا وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

ثم تأتي مرحلة تهيئة الذهن للتغيير، ووضع إطار مبدئي له، والأدوات التطبيقية التي يمكن استخدامها لاتمام الخطوة الأولى . فيتساءل الفرد : هل أنت الشخص المناسب لإدارة التغيير؟، هل لديك القدرة على تغيير نفسك؟، من هم الأفراد الذين سيقدمون لك العون في تكوين الأفكار الرئيسية عن التغيير المتوقع؟، ما أهم افتراضات ودوافع التغيير؟، ما هو نمط القيادة في عملية التغيير؟... وبعد أن يستعرض تلك الأدوات وطرق تحليلها يشرح أنماط القادة وصفاتهم البارزة.

فريق العمل

أمـا الخطـوة الثانيـة والتـي تأتـي مرتبطـة بالفصـل الثالث هـي «اختيـار وتكوين فريق العمل الأسـاسي» وتهدف إلى خلق بيئة أمنة للتغيير. حيث يجب البحث على الأفراد الذين نثق فيهم ثقـة كاملة ليتكـون منهم فريق العمل. والأمـر الأكثر أهمية يكمن في تكوين الفريق الداعم للأفـكار الايجابية فيتم وضع الإطار العام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هـذا الإطار علـى الإدارة العلياومن ثم يتمكن مـن وضع رؤيـة مسـتقبلية قويـة. و تقييم مجـالات التغيير. وأسـاليب العمل. ومهارات الاتصال.

ومن أهـم الأدوات التطبيقيـة لتلك الخطوة: ايجـاد أسـاليب الاتصـال الفعليـة التـي تسـتخدمها في منشأتك؟. سلوك الأفراد في مراحـل عملية التغيير؟ والتـي تهدف بدورها إلـى التعـرف علـى ردود أفعالهـم أثناء تلك المراحـل التى تنقسـم الـى أربعة اجـزاء هي البيئـة الخارجية. البيئة الداخلية. المسـتقبل والماضي.

ويركز هـذا النموذج على محورين أساسـيين هما «الماضي والمستقبل» . «والبيئة الداخلية والخارجيـة». وفى إطـار هـذا النمـوذج يتحرك الأفـراد علـى المنحنى بداية من المربع الأيسـر العلـوي إلى المربع الأيمن العلوي وبالتالي تبرز أربعة مراحل أساسـية للتغيير هـي الإنكار. والمقاومـة. والاستكشـاف. والالتـزام. ويمكن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقا للمظاهر والأعراض التي تتميز بها.

وفـي هذا الصـدد يتطرق الكاتـب الى المجالات التنظيمية التي سـتتأثر بهذا التغيير و مدى قابليتهـا للتغيير ويشـرح تلك المجـالات التي منها الأفراد. الهيكل التنظيمي. القواعد..

وطبيعـة مشـكلة التغيير التي سـتتعامل معهـا ثـم يشـرح أنواعهـا مثل المشـكلات المعروفة. المرتبطة. والخفية.

البيئة الخارجية

الإنكار	الالتزام
المقاومة	الاستكشاف

الماضي ← → المستقبل

البيئة الداخلية

دعم الإدارة

أمـا الفصل الرابع يرنو الـى خطوة «الحصول علـى دعـم وموافقـة وتأييـد الإدارة العليـا» فتهـدف تلك الخطوة إلى تأييد الإدارة العليا للتغييـر وذلـك من خـلال إقناعها بـه. فيتم التركيز على كيفية المشاركة مع الإدارة العليا في وضـع وتحديد الصـورة الكاملـة للتغيير المطلوب.

وتعتمد ذلك على مشـاركة فريـق الإدارة في وضـع إطار عمل شـامل للتغيير. وضع خطة للاتصـال. تكوين فريـق التطبيق. تقييم مدى التـزام فريـق الإدارة. وضـع وتصميـم خطط العمل.

ومن أهـم أدواتهـا التطبيقية: ان يسـتطيع الفـرد الاجابة على الاسـئلة التاليـة : كيف تبنـى أداة الاتصال؟. ما الأدوار الواجب التعامل معهـا أثنـاء التطبيـق؟. كيف تعـرف القوى الدافعة والمعوقة للتغيير؟. كيف تترجم الرؤية المسـتقبلية لخطة عمل؟. وضع جدول أعمال التغيير وهل أنت مسـتعد لتحمل مسئولية الهدف الذي تريد تحقيقه؟..

ثـم يأتـي الفصـل الخامـس ليتحـدث عـن «التمهيـد للانتقـال التدريجـي مـن الإعداد إلى التطبيق» يـرى المؤلف أنه بمجرد الحصول على دعم وتأييـد الإدارة العليـا للتغيير. يبدأ التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيدا للتنفيذ حيث سـتقوم الإدارة بإقنـاع العاملين . فهي المسئولة الآن عـن ترجمة الصـورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية. وذلـك من خلال إشـراك كل فرد في المنشـأة في عمليـة تطبيـق التغيير. إتقـان التعامل مع مصـادر مقاومته إضافة إلى وضع خطط عمل متضمنة الأهداف والمسـئوليات واختيار المدخـلات الصحيحة لبدء عمليـة التطبيق الفعلي.

ويعـرض الكـاتب أهم الأدوات المسـتخدمة فى التصـور الاخير فما المقصـود بعملية التغيير إذ تهتـم تلك الأداة بتحديـد علامات المقاومة والترف على درجاتها ومدى تأثيرها على عملية التطبيق. كيف تشـجع الآخريـن على إظهار مشـاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي ؟بهدف تقييـم إمكانية خلـق حالة من عـدم الرضا عـن الوضع الحالـي . ووضع قائمـة بالمدخلات المناسبة للموقف الذي تواجهه.

امـا الفصـل السـادس والخطـوة الخامسـة فيشـمل «التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير» وفـي هـذه المرحلـة يجب تخصيص وقـت أطـول للمحافظـة علـى اسـتمرارية تطبيق التغييـر ومتابعة النتائج. للمحافظة علـى الاسـتمرارية . ومتابعة التطبيق. كذلك الاحتفـال بالنجاح في العمل. ومن أدوات تلك الخطـوة: كيـف تبـدأ التطبيـق وتحافظ على اسـتمراريته وتتابع مدى تقدم العمل؟.

أسئلة

فى الجزء الثالث والأخير من الكتاب «أسئلة ومصطلحات ومراجع التغيير» حيث يتضمن الكتاب أهم الأسئلة التي يجب التأكد منها منذ بداية التفكير في عملية التغيير. كما يحوى أهم المصطلحات المستخدمةفى هذا الشأن.

فيرى المؤلف أن أهم الأسئلة التي يجب الحصول على إجابات لها تتجه نحو التعرف على مهارات مدير التغيير. تقييم مدى الاستعداد للتغيير. القدرة على تحقيق أهداف التغيير. والتكيف معه. فضلاً عن تشجيع مشاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي وغيرها.

فضلاً عن ثراء المراجع التى زخر بها الكتاب محل العرض فقد اورد ايضاً لشرح اهم المصطلحات التي جاءت به كأدوات التغيير: وهى الأدوار الرئيسية التي يقوم بها أعضاء فريق التطبيق.الافتراضات: وهى المزيج الشخصي الذي يحدد أسلوب التعامل مع العالم المحيط.

الإعداد: وهو التركيز على كافة التصرفات الذهنية والمادية التي يقوم بها الأفراد للتجهيز والاستعداد للتغيير. وغيرها الكثير والكثير.



مع البراهين المتزايدة لا يزال هناك عدد من الناس يحملون بعض الشكوك حول قدرات الدماغ البشري، فهم يعتبرون أن مستوى الأداء الفعلي لمعظم الناس يتناقض مع تلك البراهين. وبناءً على ما تقدم ينبغي أن تكون الآن الإجابة على ذلك الاعتراض واضحة.

إن أسباب عدم انسجام أدائنا مع الحد الأدنى لقدراتنا الحقيقية الكامنة، ينتج عن عدم تلقينا أية معلومات ترشدنا إلى التعرف على أنفسنا.

في دراسة أُجريت على مدى الثلاثين سنة الماضية، وفي أكثر من خمسين دولة مختلفة، وتتمثل في مطالبة الناس بتخيل أنفسهم في الموقف التالي:

(لقد أكملتم مهمة أسندت إليكم.. ثم اكتشفتم أن النتائج كلها كانت مخيبة للآمال.. فحاولتم التنصل من المسئولية عن تلك النتائج.. باللجوء إلى بعض الأعذار المعتادة.. لتبرير ذلك الفشل.. ففلان وفلان لم يرسلا إليَّ الفاكس في الوقت المناسب.. اضطررت إلى الذهاب إلى الطبيب في وقت يُعتبر حرجاً جداً بالنسبة لهذه المهمة.. لقد كان الخطأ خطأهم وليس خطئي.. لو كان نظام الاتصالات في هذه الشركة فعَّالاً لتمكنَّا من تحقيق النتائج المطلوبة.. لم يسمح لي رئيسي أن أنفذ المهمة بالطريقة التي اقترحتها.. وهكذا..).

بعد ذلك طُلب منهم أن يتخيلوا أنفسهم وقد سقطت كل حججهم، وحُملوا المسئولية، رغم كل الأعذار الذكية التي أتوا بها، وطُلب منهم الاعتراف بأنهم هم المسئولون عن الفشل المتحقق، ثم طُلب منهم أن يكملوا جملة الاعتراف بالذنب والخطأ التي يشيع بين الناس استخدامها: (حسناً.. حسناً.. لقد كان الخطأ خطئي، ولكن ماذا تتوقع.. أنا..).

لقد كانت العبارة التي أجمعت عليها كل المجموعات التي خضعت لهذه الدراسة في مختلف الدول، ومع اختلاف لغاتها.. لإكمال تلك الجملة (أنا مجرد بشر) وعلى الرغم من أن هذا الاستنتاج مثير للفكاهة والمرح، إلا أنه في حد ذاته استنتاج خطير، إذ أنه يشير إلى أن لدى الناس وعلى المستوى العالمي اعتقادا خاطئاً، وهو أن الكائن البشري أصلاً يُوصف بعدم الكفاية، ويعتريه العيب والنقص، وأن هذا الأمر هو المسئول الأول عن أخطاء البشر وفشلهم.

ولإدراك الفكرة السابقة بشكل أفضل، تأمَّل أنك حققت إنجازاً متميزاً، وأخذ الناس ينعتونك بصفات مثل: متميز، رائع، مدهش، عبقري، ذكي، ألمعي.. الخ، كما وصفوا العمل الذي أنجزته بأنه على أعلى مستوى عرفوه حتى الآن، وأن (لا يُصدق) وأنه (لا شبيه له في تميزه وتفوقه) ثم تأمل ما يحدث لك، إنك ولفترة من الزمن تمر بمرحلة الاستنكار المعتادة لتلك الصفات، ولكن ستجد أنه لابد لك في النهاية من الاعتراف بتفوقك.

كم مرة في حياتك وقفت شخصياً (أو أشخاصاً آخرين رأيتهم) وأعلنت بفخر: (نعم أنا ذكي.. نعم أنا عبقري.. وأن العمل الذي أنجزته مدهش فعلاً.. بل مدهش جداً.. بل أدهشني أنا شخصياً.. والسبب هو أني بشر) ربما لم يحدث ذلك أبداً مع أن السيناريو الثاني هو الطبيعي والأكثر صحة من الأول.

إن الكائن البشري مخلوق متميز في الواقع، ولا يتردد كثير من الناس في وصفه بأنه مخلوق معجزة.

أما السبب الحقيقي الذي يكمن وراء أخطائنا وفشلنا ليس أننا مجرد بشر، بل هو أننا ونحن في هذه المرحلة المبكرة جداً من تطورنا ونشأتنا، لا نزال نخطو خطواتنا الطفولية الأولى تجاه فهم الكمبيوتر البيولوجي الطبيعي الذي يملكه كل واحد منَّا، وباستخدام لغة الحاسب الآلي الحديثة يمكن القول بأننا لم نتعرف بعد على البرامج Software المناسبة، التي يجب استخدامها مع جهاز تفكيرنا الطبيعي Hardware ألا وهو الدماغ.

كيف ترى نفسك؟

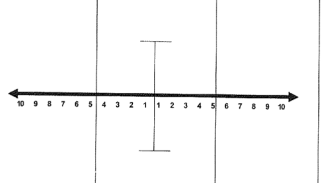
ضع علامة (/) علي العبارة أو الصفة التى تنطبق عليك بصورة أو بأخرى فى (أ) أو (ب) أثناء تعاملك اليومي مع العاملين بإدارتك.



أ- تحرك ببطء وهدوء لإنجاز المعاملات بدقة. ب- تحرك بسرعة ونشاط واضح لإنجاز أكبر قدر ممكن من المعاملات.	١
أ- تحدث ببطء واتزان لزيادة التوضيح. ب- تحدث بسرعة وبصوت مرتفع فليس لدي وقت كاف.	٢
أ- فى جلستي. أميل قليلا للخلف مما يساعدني علي التركيز. ب-فى جلستي. أميل قليلا للأمام مما يساعدني علي العمل.	٣
أ- لا أميل للمواجهة والتحدى تفاديا لمزيد من القلق. ب-أميل للمواجهة والتحدي لحسم المواقف المربكة لعملي.	٤
أ-أجيد فن توجيه الأسئلة. ب-أجيد فن الحديث.	٥
أ- اتخذ قراري بهدوء وترو فالعبرة بالدقة وليس السرعة. ب-اتخذ قراري بسرعة للتعامل مع إلحاح العاملين.	٦
أ- لا أميل إلي تحمل المخاطرة فهناك من هم أعلي مني. ب-أميل إلي تحمل المخاطرة المحسوبة لتيسير العمل.	٧
أ- أترك للعاملين فرصة المبادرة وإبداء الرأي. ب- أميل إلي أخذ زمام المبادرة فى يدي وأنهي الأعمال المكلف بها.	٨
أ- أميل لاستخدام تعبيرات وجهي ونظراتي فى التعبير عن أفكاري. ب-أميل لاستخدام عبارات محددة وواضحة.	٩
أ- لا أميل إلي صياغة أرائي ومطالبي بصيغة قاطعة وحاسمة. ب-أميل إلي التعبير عن أفكاري وآرائي بحسم ووضوح قاطع.	١٠

أ

يسأل



ب

بخير

سجل عدد علامات (أ) =

سجل عدد علامات (ب) =

جاءنا السؤال التالى

حلقة جديدة نلتقي فيها من خلال أسئلتكم محاولين الإجابة، الإفادة، وبالطبع تطوير الفكر الإدارى لمجتمعنا المصري والعربي على حد سواء..

س: يتساءل القارئ حسام أحمد عوض عن الخطوط العريضة التي يمكن الاستعانة بها عند صياغة خطة العمل؟

لعل نقطة الانطلاق الأساسية بالنسبة لك عزيزي القارئ هي الإجابة على هذا السؤال: ما نوع العمل الذي ستقوم به؟ يجب تحديد نوعية العمل الذي ستبدأ فيه و مجال اهتماماتك . و السبب وراء شعورك بأنك تستطيع النجاح في هذا القطاع، ودون تفصيليا كيفية تشغيل هذا المشروع.

الخطوة التالية تكمن في تحديدك لموقع المشروع الخاص بك. فإذا كنت تخطط لتأسيس عمل عبر الإنترنت فالأمر سيكون بسيطاً فربما يكون منزلك المكان الأفضل . أما إذا كنت تنوي إقامة مشروع أكثر تقليدية فيتعين عليك تحديد مكان ما للمشروع. وتحدد كذلك ما إذا كنت تعتزم تأجير مقر لفترة قصيرة أو طويلة أو ترغب في شراء المكان للتمليك..

فكر بحرص في مزايا وعيوب كل واحد من هذه الخيارات، واذكر بوضوح في خطة العمل الخاصة بك السبب وراء اختيارك كل واحد من هذه المسارات.

هل ستعمل بمفردك ؟ هذا هو السؤال التالي الذي عليك الاجابة عليه. من هو الشخص الذي سيدير مشروعك: هل ستديره أنت، أم ستستقدم شخصا آخر لإدارته؟

و الطبيعي ستكون أنت العمود الفقري للمشروع ولكن إذا كنت ستستقدم موظفين، من المفيد معرفة عدد ونوع الموظفين الذين ستستقدمهم، فهؤلاء الأشخاص هم الذين لديهم القدرة على إنجاح أو إفشال المشروع المتعلق بك. ولكن هناك اعتباراً لا يمكن تجاهله وهو التكلفة فإذا كنت ستضطر إلى استقدام أشخاص ذوى مستوي جيد جداً، فيجب تقدير المزايا التي سيضفيها هؤلاء الأشخاص على المشروع في مقابل الضغوط المادية التي ستتكبدها؟

علاوة على ذلك من المهم أيضا التركيز على كيفية جلب الدخل لمشروعك، وذلك يفسر السبب وراء الحاجة لتضمين تفاصيل عن إستراتيجية الإعلان والتسويق في خطتك الخاصة، بعبارة أخرى كيف ستصل إلى الجمهور المستهدف، والجمهور المستهدف هو الشخص أو الشركة التي تعتقد أنها ستكون وكيلا أو عميلا لشركتك، فيجب أن توضح في الخطة كيان هذا الجمهور، ما هي احتياجاتهم أو متطلباتهم؟ وكيف تخطط للوفاء بهذه المتطلبات؟

ثم يأتي السؤال الاكثر اهمية من الذين ستنافسهم؟ فتجاهل المنافسين يعد مخاطرة سواء في الحياة العملية(بعد بدء المشروع)، أو عند صياغة خطة العمل، ويعد التعامل مع التهديد التنافسي مهماً للغاية وتحديدًا إذا كنت تضع خطتك في العمل للحصول على التمويل: فمسئولو البنوك على دراية تامة بالشركات المنافسة لك، لذا لا تحاول التظاهر بأنه لا توجد شركات منافسة فسوف يحتاج المقرضون والمستثمرون الماليون التأكد من نجاح المشروع الخاص بك، والنجاح يعتمد على قوة أو ضعف المنافسة، وذلك هو السبب وراء أهمية إجراء مسح شامل للشركات الموجودة في منطقه العمل والتي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات علاوة على أسعار هذه المنتجات والخدمات المقدمة.

س: اما القارئة هند عبد العزيز فتسأل عن إدارة الوقت، وترغب في معرفة كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من أوقاتها والتخطيط لذلك بطريقة يسهل تطبيقها في الواقع العملي.

إدارة الوقت تعني إدارة الذات ونقصد بذلك أن إدارة الوقت كل الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته بين الواجبات والرغبات والأهداف.

وحسن استغلال الوقت هو الشيء الذي يميز بين الناجحين والفاشلين في الحياة، فكل الناجحين لديهم القدرة على تنظيم أوقاتهم وتقسيمها بين التزاماتهم ويعلمون جيداً ما يبغون تحقيقه وما يستطيعون القيام به، فيحددون الوقت اللازم للوصول لهدف محدد ويوجهوا كل إمكاناتهم من أجل ذلك.

يرى الباحثون أن الوقت في حياتنا نوعان هما الوقت الذي يصعب تنظيمه والوقت الذي يمكن تنظيمه، أما النوع الأول هو ما نقضيه في قضاء حاجاتنا الأساسية، مثل الأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا الانسانى في الحياة .

والنـوع الثاني فهو الوقـت الذي يمكن تنظيمـه وإدارتـه وهـو الوقـت الـذي نخصصـه للعمل . فكيف نسـتطيع الاسـتفادة منـه؟ وهـل نسـتطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟

التخطيـط لإدارة الوقـت يتطلـب منا السـير على هدى خطوات معينة حتى لا نفقد معها أهدافنا. ويتمثل ذلك في أهمية أن يدون الفـرد أفكاره وخططه وأهدافه على الـورق حتى لا تعتبر تلك الأفـكار مجرد أشـياء عابرة قد لا تلبث أن تنسـى وتضيع. فكتابة الأفكار على الورق ستسـاعدنا على ترتيبها ورسم خطط محددة لما نود أن نحققه. ولذلك يجب ألا يكون الـورق الذي نكتب عليه مجرد أوراق نبعثرهـا هنا وهناك. ولكن يجب أن توضع في مكان محدد بشكل منظم لتكون في متنـاول أيدينا كلما أردنا رؤيتها.

كذلك فـإن علـي كل فرد أن يـدرك أن بعـد ما وضعه من أهـداف وخطط قد لا يرضـى عن بعضها وذلك امر طبيعي فلا يجب هنا أن يلغيها كما ان الفشل شـيء طبيعي ايضاً يحـدث في حياة الجميع فلا يجب أن نضيع حياتنا ووقتنا إذا فشـلنا يومـا ما إنما يجـب أن نقف مره أخرى ونسـتعيد قوتنا ونتعلم من أخطائنا فنصبح أقوى في المستقبل.
لـكل فرد أولوياته فـإذا جاءته فرصتان يجـب عليه أن يـدرك أيهما سـيختار حتـى لا يتخذ القـرار الخاطئ ويضيع وقتـه وجهده ثم يعود ليختـار ما كان من المفترض أختياره في البداية.
كذلك لابد من قراءه الأهداف التي قد تم وضعها كلما أمكن ذلك. مع الاستعانة بالتقنيـات الحديثـة لاغتنـام الفـرص وتحقيق النجاح. وكذلك لتنظيم الوقت كالكمبيوتر والإنترنت وغيره.
كمـا أن تنظيـم كل مـا يخـص الفرد مـن أوراق. أدوات. حتـى الملابس وغيرها بطريقـة محددة سـيجعله يوفر مزيدا من الوقت عندما يبحث عن أى شـيء. إن الخطط ليست هي فقط ما يجعلنا موفريـن لأوقاتنا إنما أيضـا المرونة عند تنفيذها باسـتبدال موعد مكان اخر او مهمة فى موعد مهمة اخرى وهكذا .
وفـي كتاب (**فـن إدارة الوقـت** ليوجين جريسـمان) يرى الكاتـب أهمية أزالة فكـرة أن هناك ما يسـمى بالوقت الحر أو وقت الفـراغ فالتفكير في الأشـياء المادية مثل المال والأملاك أسـهل كثيرا من التفكير بالوقت وذلك لأن لها قيمة مرئية لتلك الأشـياء. أمـا الوقت فغير مرئي وغير قابل للمس لذلك لا يحظى بالاحتـرام الكافي فـي تفكير البعض. كذلـك فإنه يجب علـى كل فرد أن يرى انه بمجهوده يمكـن أن يصل إلى كل ما يأمل. فإذا بدأنا التفكير جديا بأن الوقت هو ما سـيمكننا من تحقيـق الانجازات التي نرغب في تحقيقها فلن نفاجأ يوما بضياع هذا الوقت وسـندرك قيمة كل لحظة تمر من عمرنا.
رغم التخطيـط لإدارة الوقـت وترتيب الأولويـات ووضـع الخطـط. فـإن هناك معوقات أخـرى لتنظيم الوقت. وعلينا أن نتجنبها أهمها:
١- التكاسل والتأجيل.
٢- النسـيان ويحـدث لأن الشـخص لا يدون ما يريد إنجازه فيضيع بذلك الكثير مـن الواجبـات التي كان عليـة القيام بها.
٣- مقاطعـات الآخرين لنـا بأمور قد لا تكـون مهمـة أو ملحة. ممـا يتطلب أن نتعلم قول لا لبعـض الأمور فلا يحاول المرء الاستحواذ على كل ما يرغب فعله .
٤- عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة التفكير السـلبي تجاه التنظيم.
٥- سـوء الفهم للغير ممـا قد يؤدي إلى فجوات فـي التفكير قـد يضيع معها الوقت.
وضع الباحثون مجموعـة من القواعد الإرشادية النظرية والعملية والتي يمكن السـير عليها لإدارة الوقـت بالطريقة الأفضل وتتمثل في..

أولا: القواعد النظرية:
١- تدريب النفس وكل المحيطين بنا على احترام أوقاتنا وأوقاتهم.
٢- التحكم في الوقت وعدم ترك العنان له ليتحكم فينا. - الترويح عن النفس من وقت لآخر بشيء يسعد به الإنسان ويشـعر فيه بالراحة والسـعادة حيث قال أبو الدرداء: « إني لأسـتجم لقلبي لشـيء من اللهو ليكون أقوى لي على الحق».
٣-فلا يجـب أن نقوم بعمل ما في وقت غيـر مخصـص لـه فتضيـع الأوقات وتتداخـل الأعمـال والمسـئوليات وقد تضيع كذلك فى حدود المرونة .
٤- عدم التركيز على الأشـياء الصغيرة وشـغل التفكيـر بهـا حتـى لا يضيع معها كل ما هو مهم.
٥- ضبط النفس والسيطرة عليها.
٦- القوة والجرأة لتقديم الاعتذار للآخرين عند الخطأ فالشـخصية القوية المتزنة هي التي تعترف بخطئهـا إذا أخطأت. وقد تضيع الأوقات في حالة عدم تقديم الاعتـذار اذ يظـل الانسـان يؤنـب ذاته ويختل مزاجه العام فينصرف عن عمله او خططه فى انفاق الوقت .
٧- السـيطرة علـى الحالـة النفسـية والمزاجيـة حتى لا تتحكـم في مزاجنا العام وأفعالنا وحياتنا.
٨- محاولـة تحقيـق كل الأهـداف الموضوعـة بأبسـط الطـرق الممكنـة وأكثرها ملاءمة
٩- الانطلاق نحو تحقيـق الأهداف بقوة وحماس ولكن بشـكل متزن حتى تؤتى بالنتائـج المرجـوة فـلا نضطـر للبدء مـن الخطوة الاولى مـرة اخرى فى حالة الخطأ.
١٠- عـدم التفكيـر أو تـرك النفـس للإحسـاس بالفـراغ. لان الانشـغال بالتفكيـر فـي ذلك هـو في حـد ذاته مضيعة للوقت.
ثانيا: القواعد العملية:
١- أن ينطلـق الإنسـان عند تخطيطه وتنظيمـه لوقته مـن طبيعـة حياته وواقعه الفعلي.
٢- وضـع جدول لما سـنقوم به وتحديث الجـدول بشـكل دائم واضعـين فيه ما علينـا فعلـة وأوقات ذلك علـى شـكل أولويات مرتبة من الاهم للأقل أهمية.

ABBREVIATIONS

ASP

Average Selling Price
متوسط سعر البيع

KB

Knowledge Base
قاعدة المعرفة

Ph.D

Philosophie Doctor
دكتوراه الفلسفة فى..

IE

Internet explorer
متصفح الإنترنت

EP

Environmental Protection
الحماية البيئية

LLC

Limited Liability Company
الشركات ذات المسئولية المحدودة

GOP

National Aeronautics and Space Administration
علم الطيران الوطني وإدارة الفضاء

SAT

Saturday- Satellite
يوم السبت- القمر الصناعي

SCUBA

Self Contained Underwater Breathing Apparatus
جهاز التنفس الصناعي تحت الماء

OEM

Original Equipment Manufacturer
المنتج الأصلي

LCD

Liquid Crystal Display
العرض البلوري السائل

VHS

Very High Standard
مستوى مرتفع جدا

A&E

Accident and Emergency
الحوادث والطوارئ

A/C

Air Conditioning
التكييف

AAI

Advanced Artificial Intelligence
الذكاء الصناعي المتقدم

AAS

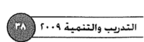
Advanced Automotive Services
الخدمات الآلية المتقدمة

APQP

Advanced Product Quality Planning
تخطيط الجودة للمنتج المتقدم

AQ

Absolute Quality
الجودة المطلقة



مديرو الشركات البريطانية يفقدون الثقة

كتب: بروك ماسترز

t.com/frontpage Middle East All times are London time

FINANCIAL TIMES

نقلا عن مجلة الفاينانشال تايمز- في عددها الصادر ١٤-١٢-٢٠٠٨

كبار المديرين في أكبر ٣٥٠ شركة في المملكة المتحدة متشائمون حيال قدرة رؤسائهم التنفيذيين على قيادتهم للخروج من التراجع الاقتصادي الحالي، حسب معلومات كشفت عنها دراسة ميدانية أجرتها مجموعة هاي الاستشارية.

أجرت المجموعة الاستشارية دراستها على ١٠٠ مدير من هم دون مستوى مديري مجالس الإدارة مباشرة في الشركات الـ ٣٥٠ التي يضمها مؤشر فاينانشيال تايمز. ووجدت أن ٨٨ في المائة منهم يعتقدون أن شركاتهم لن تحقق أهدافها الإستراتيجية. وأفاد النصف تقريبا أن رؤساءهم التنفيذيين قدموا وعوداً لسوق الأسهم لا يمكن الوفاء بها.

وذكر نحو ثلث المديرين الذين غالباً ما يكونون مسئولين عن إدارة الأقسام، أنهم لا يفهمون استراتيجيات شركاتهم بما يكفي لتطبيقها. ويفيد ذلك بأن مديري الشركات أصبحوا كسالى فيما يتعلق بالاتصالات خلال طفرة الانتعاش الأخيرة، أو أنهم أخفقوا في تفسير تغيرات الاتجاه التي يحملها الانكماش معه، حسب معدّي الدراسة.

لذلك، الشركات البريطانية غير مؤهلة لمواجهة ما يمكن أن تكون أشد سنواتها وقعاً خلال أكثر من عقدين. وقال راسل هوبي، المدير المشارك في مجموعة هاي: «إنها مجموعة مقلقة من الإحصائيات بالنسبة إلى البيئة الحالية. حين تكون الظروف جيدة، لا يتعين عليك التفكير بالجدية المطلوبة. تشعر أنك لست مرغماً على تغيير الأشياء. وبالتالي العادة يمكن أن تقف في طريق الجودة».



ووجدت الدراسة التي أجريت خلال فصل الصيف أن الروح المعنوية للمديرين هابطة وأن معلوماتهم ناقصة، إضافة إلى أنهم منقسمون في بعض المجالات. وقال ٤٤ في المائة من المديرين إنهم سيتعاونون مع زملائهم إذا أرغموا على ذلك.

أما الرؤساء التنفيذيون، فهم على أية حال، كانوا يمضون وقتاً أطول في الحديث مع المقرضين والمساهمين، الأمر الذي يترك فرصة أقل لشرح رؤيتهم الإستراتيجية وتحسين فهم مديريهم لها.

وفي ظل اقتصاد يواجه ظروفاً صعبة، فإن هذا المزيج يمكن أن يكون خطيراً. ووجدت دراسة مجموعة هاي أن ٢٨ في المائة من كبار المديرين لا يوافقون على بعض، أو كل ما يقدمه رؤساؤهم التنفيذيون من وعود للأسواق. وأن ٧ في المائة منهم يخططون لتعطيل وتخريب، أو مقاومة خطط الشركة وراء الكواليس.

غير أن دون سل، أستاذ الإستراتيجية في مدرسة لندن للأعمال، قال إن عدم اليقين لدى المديرين يمكن أن يعكس حقيقة أن على كثير من الشركات إعادة التفكير في استراتيجياتها الخاصة بمواجهة أزمة الائتمان والانكماش المتربص.

وربما ينتظر كثير من الرؤساء التنفيذيين حتى تصبح الصورة الاقتصادية أكثر وضوحاً في السنة الجديدة لبلورة رؤية جديدة، كما قال سل.

وأضاف: «هذا هو الوقت المناسب، من الملائم تماماً للرؤساء التنفيذيين ومجالس إداراتهم أن يعيدوا التقييم. المستثمرون والموظفون بحاجة إلى التمكن من العيش مع حالة الغموض».

المصطلح و معناه

الاتصال Communication

محاولة الوصول إلى الفهم المشترك للمعلومات والمعاني. وهو العملية التي تتطلب منا الكثير من الجهد لإتقانها.

أدوار التغيير Roles of change

هي الأدوار الرئيسية التي يقوم بها أعضاء فريق التطبيق.

إطار عمل للتطبيق A framework for application

بالرغم من أن هذا الإطار يمثل أحد أجزاء عمليه التغيير إلا أنه لا يعتبر عملية التغيير ذاتها. فهذا الإطار يوفر صورة لهيكل التغيير والمداخلات وأعضاء فريق الإدارة والرؤية المستقبلية وغيرها من الأمور المرتبطة بتلك العملية

إستراتيجيات التطبيق application of strategies

هي الخطط الموضوعة للتكيف مع الأمور بما يؤدى إلى تسيير الأعمال وإنجازها. وهناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بعمليه التطبيق إلا أنها تعتمد أساسا على النموذج الذي عرضه «كيرت ليوين» عام ١٩٤٧ والذي يتكون من ثلاثة مراحل هي : التحليل والتحرر. ثم التغيير. ثم إعادة البناء والتثبيت.

إستراتيجيات التغيير الجزئي Partial strategies for change

يتم من خلالها إحداث التغيير بصورة تدريجية شيئا فشيء إلى أن تتم عملية التطبيق بالكامل.

الافتراضات Assumptions

الافتراضات والمعتقدات هي المزيج الشخصي الذي يحدد أسلوبه في التعامل مع العالم المحيط به.

الإعداد Preparation

التركيز على كافة التصرفات الذهنية والمادية التي يقوم بها الأفراد للتجهيز والاستعداد للتغيير.

الاستعداد للتغيير readiness to change

مدى قدرة الفرد أو المنشأة على الالتزام بمتطلبات إحداث التغيير ووضع جدول الأعمال للتطبيق بما في ذلك التوقيتات والأولويات وطريقة العمل.

الرؤية المستقبلية الشاملة Overall vision for the future

الرؤية المستقبلية للتغيير المرتبطة بالمنشأة بأكملها.

أهداف التغيير Goals change

الأفراد المتأثرون بالتغيير والذين يجب إشراكهم تماما في عملية التغيير.

القائد الاستراتيجي Strategic leader

من لديه القدرة على تكوين الرؤية المستقبلية القوية . والمحافظة على استمرارية التغيير. وتنمية الأفراد وتحفيزهم. يحرص على تطوير مهارات فريق العمل ويقسم وقته بالتساوي بين مراقبة وحل المشكلات. وتحفيز الأفراد وتوجيههم. والتفكير الاستراتيجي في المستقبل.

تحليل مجالات القوى fields of power Analysis

أسلوب لتحديد القوى المؤثرة على سلوك الأفراد في أحد مواقف التغيير. حيث يمثل أداة لتقييم التوازن بين القوى الدافعة والقوى المعوقة .

التطبيق Application

جميع التصرفات والخطوات والاعتبارات وغيرها من الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار لإحداث عملية التغيير.

التغيير the Change

في صورته المبسطة هو عمليه الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الأكثر فاعليه. فالتغيير هو عملية مستمرة من التعلم والاكتشاف. ويحدث عندما تقوم بتعديل أو تحسين أو إعادة تصميم المنشأة. ويمكن أن يتم على المستوى الكلي أو الشامل للمنشأة

الداعم Supporter

الشخص الذي يقوم بأدوار محددة أثناء عملية التغيير. ويساهم في تحقيق النجاح بمشاركاته الفعالة والتزامه. وتصرفاته .

راعي التغيير sponsor of change

الشخص الذي يوفر الدعم للتغيير ويضفى عليه الصبغة القانونية. ويمثل مصدر الدعم عند الضرورة. كما يتمتع بسلطات إحداث التغيير الشامل في الهيكل أو المستويات الإدارية أو الأساليب أو التمويل.

شبكة التطبيق Network application

تتكون من مجموعة من الأفراد من كافه أرجاء المنشأة والتي تدعم جهود التغيير. حيث يقوم الأعضاء بأدوار مختلفة في كافه مراحل عملية التغيير.

شرارة الانطلاق spark for launch

هي اللحظة التي يبدأ فيها التغيير بالفعل.



التوجهات الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية

"إننا لا نعرف حتى الآن بشكل كاف كيف نستخدم قدراتنا لتهيئة وخلق المناخ التنظيمي الذي يتيح التنمية البشرية فالحقيقة المجردة إننا مازلنا بعيدين عن تحقيق إمكانيات وقدرات الموارد البشرية"
مكجريجور

صدق مكجريجور فهذا ما ينطبق على عالمنا العربى فى مواجهة التغيرات العالمية اذ إن امتلاك الأصول المادية لا يكفي لتحقيق الإدارة العالمية في الشركات والمنظمات بل يتطلب الأمر تأهيل وإعداد الكوادر البشرية المدربة داخل إطار علمي وعملي والاستعانة في ذلك بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف وبرامج العمل حتى تتحقق الاستفادة القصوى من الكيانات المادية المتاحة في الشركات والمنظمات وفقاً لاحتياجات العمل.

فشركاتنا تواجه في ظل التطورات والضغوط البيئية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وفي ظل القيم التنظيمية والثقافات الجديدة تغيرات في أساليب وإجراءات العمل وخصائص العمالة ونوعياتها وعلاقات التوظف بين المنظمة والفرد وبين المنظمة والبيئة وبين الفرد والبيئة وتولدت رؤيا جديدة حول الفرد والوظيفة والأجر والحوافز والإنتاجية والعلاقات الإنسانية وحقوق الأفراد ومشاكلهم وقضايا التدريب وباستطلاع الاتجاهات العالمية للموارد البشرية في ظل ظروف العولمة المحيطة يتبين لنا ضرورة إعادة صياغة الدور الذي تقوم به إدارات الموارد البشرية في الشركات بهدف تهيئة قوى العمل المطلوبة بالمواصفات اللازمة لمستويات الإدارة العالمية. وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك فالموارد البشرية القادرة وسياسات ونظم العاملين وإجراءات العمل هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية ومواكبة التغيرات المستمرة التى تتعرض لها الموارد البشرية في مجالات أنشطتها المختلفة ولكن ترى ماأهم تلك المظاهر؟

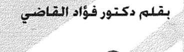
مظاهر تغيرات ادارة البشر

تغيرت خصائص ونوعية العمالة المطلوبة في ظل ظروف المنافسة العالمية حتى أصبحت المنظمات والشركات تتطلب نوعية جديدة من المديرين تتوافر فيهم قدرات ومهارات إدارية عالية في وضع استراتيجيات وسياسات العمل وإجراءات التنفيذ والتحليل والتخطيط وتحقيق الجودة الشاملة وفي مهارات وقدرات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير ومن ثم سرعة الانتقال إلى الأسواق العالمية والاستجابة لرغبات العملاء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة وقبول التغيير والابتكار.

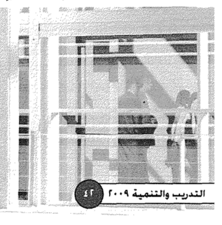
وبالنسبة للعمالة أصبح الأمر يتطلب نوعية من قوى العمل تتميز بالخبرة والمعرفة وتستخدم مهاراتها وقدراتها بصفة رئيسية ويجيدون مهارات الكمبيوتر والرياضيات واللغات.ادى الامر الى اللجوء الى عمالة متعددة الجنسية Today's Labor Diversity ذات خلفيات وحضارات مختلفة مما يستتبع تداخل القيم واختلاف العادات والتغيير الديموجرافي وبالتالي التغيير في تركيبة قوى العمل وفي السلوك والمواقف وبرامج التدريب وتغيير علاقات التوظف وانعكاسات كل ذلك على أساليب الادارة ومناخ العمل وطرق تعيين العمالة. والنظر خارج النطاق التقليدي للعرض والطلب على العمالة المحلية والموازنة بين ميزاتها و نظيرها من العمالة الأجنبية.

برزت ايضاً العمالة التى تعمل في فرق عمل ذاتية الإدارة مما يساعد على تعظيم قيم المشاركة والانخراط في العمل من جانب وزيادة الإنتاجية والجودة والاقتصاد في التكاليف من جانب آخر. وتملك اختيار وتعيين الأعضاء داخل الفريق لتحقيق التوافق في الثقافة والخلفية ومزايا العمل الجماعي والقدرة على التفاعل مما يستتبع تعديلاً في نظم التوظف والاختيار والتعيين حتى تعتمد المنظمة على أساس نظام فرق العمل. كذلك مع تطبيق نظام فرق العمل ذاتية الإدارة وقدرة أعضاء الفريق على أداء كل الأعمال والمهام المكلف بها الفريق أصبح الأمر يتطلب توصيفاً لمهام الفريق وليس توصيفاً لوظيفة كل عضو حتى تتمكن من أداء الوظائف الأخرى إذا اقتضت الحاجة.

بطبيعة الحال ظهرت تخصصات جديدة نتيجة للتطورات التكنولوجيا فتغيرت فرص ومجالات ومهارات العمالة ومن ثم ارتفع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادي و تغير الطلب على العمل فظهرت العمالة المستنيرة الواعية المطورة Knowledge



بقلم دكتور فؤاد القاضي





جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

قسيمة اشتراك الجمعية

نشاط الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بمهنة التدريب .
٢. الأرتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تهم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهى ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التى تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ على إصدارات بميك .
٣. الحصول على نسبة خصم اثناء معارض الكتب التى تشارك فيها بميك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجانا .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التى تعرض على لجنة للتقييم .

قسيمة اشتراك المجلة



Please accept my individual / Corporate subscripition for membership in the SOCIETY for one year

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

الإســـــم : ....

الوظــــيفة : .... جهة العمل :...

جهة العمل : ....

الـدولــــة : ....المـــدينة:...

ص ب : ....رمز بـريدى :...

العـــــنوان : ....

تلـــــيفون :... فاكس :...

البريد الإليكتروني : ....

تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠

لمزيد من المعلومات

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقى - الجيزة - مصر - ص-ب :٣٣٨ الأورمان - رمز بريدى ١٢٦١٢

تليفون وفاكس : ٣٧٦١٠٣١٧ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ - ٣٧٦١٠٣٩٨ -٠٢

t_d@pmecegypt.com

الإســـــم : ....

العـــــنوان : ....

الجـــــهة : ....

التلــــيفون : ....

مـدة الإشتراك : ....

عدد النـــسخ : ....

بريد اليكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوى : داخل مصر ٥٠ جنيهاً

: خارج مصر ٥٠ دولاراً

غير شامل رسوم التوصيل

لمزيد من المعلومات

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقى - الجيزة - مصر - ص-ب :٣٣٨ الأورمان - رمز بريدى ١٢٦١٢

تليفون وفاكس : ٣٧٦١٠٣١٧ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ - ٣٧٦١٠٣٩٨ -٠٢



YOUR WAY TO SUCCESS



موسوعة المدرب المحترف



د.عبد الرحمن توفيق

تتعرف فيها على مهارات الوصول

إلى القمة والبقاء عليها

مدرباً فعالاً و محترفاً

18

مهارة تقع فى أربعة مجلدات